



إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق

الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار

إيهاب محارمة
حامد التجاني علي
حمود العليمات
عبد العزيز بن ناصر آل خليفة
عيسى صالح الحر
محمد بن سيف الكواري
مريم محمد العمادي
موسى علاية العفري
نواف التميمي
هالة عز الدين المنياوي
هند المفتاح

تحرير
هند المفتاح - موسى علاية العفري - حامد التجاني علي

إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق

الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار

======================

إيهاب محارمة
حامد التجاني علي
حمود العليمات
عبد العزيز بن ناصر آل خليفة
عيسى صالح الحر
محمد بن سيف الكواري
مريم محمد العمادي
موسى علاية العفري
نواف التميمي
هالة عز الدين المنياوي
هند المفتاح

======================

تحرير: هند المفتاح – موسى علاية العفري – حامد التجاني علي

الفهرسة في أثناء النشر إعداد المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات

===

إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق: الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار/إيهاب محارمة ... [وآخ.]؛ تحرير هند المفتاح، موسى علاية العفري، حامد التجاني علي.

يشتمل على إرجاعات ببليوغرافية وفهرس عام.

ÆK: F 423(1, / (/ / 0(/ 00(.

1. إدارة الأزمات. 2. اتخاذ القرارات. 3. التخطيط - تنظيم وإدارة. 4. الأزمة الخليجية، 2017. 5. حصار قطر، 2017.
6. قطر - السياسة والحكومة. 7. قطر - العلاقات الخارجية. أ. محارمة، إيهاب. ب. المفتاح، هند. ج. العفري، موسى علاية.
د. علي، حامد التجاني.

658.4056

===

العنوان بالإنكليزية

Crisis Management Between Theory and Practice:

Qatar's Strategic Response to the Blockade Crisis

by Multiple Authors

===

الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبّر بالضرورة عن اتجاهات يتبناها

المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات

===

الناشر

المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات

شارع الطرفة - منطقة 70 وادي البنات - ص. ب: 10277 - الظعاين، قطر

هاتف: 00974 40356888

جادة الجنرال فؤاد شهاب شارع سليم تقلا بناية الصيفي 174

ص. ب: 4965 11 رياض الصلح بيروت 2180 1107 لبنان

هاتف: 8 991837 1 00961 فاكس: 1991839 00961

البريد الإلكتروني: X[_hkjeff_Y[8 ZehWdij jkj[)eh]

الموقع الإلكتروني: mmm)ZehWdij jkj[)eh]

الطبعة الأولى: بيروت، شباط/فبراير 2022

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الصور

المساهمون

إيهاب محارمة

باحث في المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات في الدوحة، وسكرتير تحرير دورية **سياسات عربية** الصادرة عن المركز، وعضو في شبكة السياسات الفلسطينية. عمل سابقًا في جامعة بيرزيت، وحصل منها على درجتي البكالوريوس في الإدارة العامة، والماجستير في الدراسات الدولية من معهد إبراهيم أبو لُغد، كما حصل على الماجستير الثاني في السياسات العامة والتعاون الدولي من معهد الدوحة للدراسات العليا. صدرت له بحوث عدة منشورة في مجلات علمية محكَّمة في موضوعات الاستعمار الاستيطاني، والتهجير القسري، والعمال الفلسطينيين في إسرائيل والمستوطنات، والمقاومة اليومية للفلسطينيين.

حامد التجاني علي

أستاذ مشارك وعميد كليّة الإدارة العامة واقتصاديات التنمية في معهد الدوحة للدراسات العليا. حاصل على الدكتوراه في الاقتصاد والسياسة العامة من جامعة تكساس-أوستن. عملَ باحثًا في مكتب المحاسبة الحكومي الأميركي (GAO)، حيث كان مساهمًا رئيسًا في تقارير مختلفة قُدّمت إلى لجان الكونغرس الأميركي. تنصبُّ اهتماماته البحثيّة على اقتصاديّات السلام، وانعدام المساواة الاقتصادية، والإنفاق الدفاعي، والموارد الطبيعية، والصراع. وهو محرر/مؤلف مشارك مجموعة من الكتب، منها: **الموارد الطبيعية وعدم المساواة والصراع** 2022، و**الإصلاحات المؤسسية والحوكمة وتقديم الخدمات في بلدان الجنوب** (2022)، و**الاقتصاد السياسي لدارفور: سعيًا إلى التنمية** (2014) و**الإنفاق على الدفاع والموارد الطبيعية والصراع** (2017). له بحوث عديدة في دوريات علمية محكَّمة.

حمود العليمات

أستاذ علم الاجتماع ورئيس برنامج العمل الاجتماعي في معهد الدوحة للدراسات العليا، وعضو برنامج الخدمة الاجتماعية. حصل على الدكتوراه في علم الاجتماع من الولايات المتحدة. شغل منصب نائب رئيس الجامعة الهاشمية، كما تولى الأمانة العامة للمجلس الأعلى لذوي الاحتياجات الخاصة، وعمادة معهد العمل الاجتماعي في الجامعة الأردنية. شغل منصب الأمين العام لوزارة التنمية الاجتماعية بين عامي 2003 و2006، وكان رئيس الوفد الأردني وعضوًا في لجنة صياغة اتفاقية حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة في الجمعية العامة للأمم المتحدة (2003-2006). نشر العديد من المقالات في مجلات دولية وإقليمية حول استراتيجيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسة الاجتماعية والفقر وقضايا الشباب.

عبد العزيز بن ناصر آل خليفة

يشغل منصب رئيس ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي، وشغل قبل ذلك (2013-2021) منصب الرئيس التنفيذي لبنك قطر للتنمية (2013-2021)، ومنصب نائب الرئيس التنفيذي للبنك، والمدير التنفيذي لقسم الاستراتيجية وتطوير الأعمال، مدة ثلاث سنوات. عمل في شركة "قطر شل" مديرًا لتطوير الأعمال، وسبق ذلك عملُه في مناصب إدارية متعددة في المؤسسة العامة

القطرية للكهرباء والماء (كهرماء). يحمل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة قطر، ودرجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلس، إضافة إلى شهادات تخصصية عدة من جامعة هارفرد ومعهد أنسياد.

عيسى صالح الحر

باحث متخصص في مجال تكنولوجيا المعلومات منذ عام 2002، وفي مجال الإدارة منذ عام 2006. حاصل على درجة الدكتوراه في تخصص أمن الشبكات من جامعة القاهرة 2015، وعلى ماجستير تنفيذي في الإدارة العامة وإدارة الأعمال من معهد الدوحة للدراسات العليا 2020. يعمل في الوقت الحالي مستشار شؤون شبابية في وزارة الرياضة والشباب. ينفذ برامج تمكين الكوادر والقيادات الشبابية وتطويرها وتأهيلها في الدولة، ويشرف عليها، كما يعمل على تطوير عمل المؤسسات الشبابية التابعة للوزارة. شارك في تأليف مناهج تكنولوجيا المعلومات للمراحل (الابتدائية والإعدادية والثانوية) في الفترة 2002-2008 لوزارة التربية والتعليم سابقًا ووزارة التعليم والتعليم العالي حاليًا، كما شارك في تأليف مناهج الحلقات الثلاث الأولى لحساب دول الخليج من طريق مكتب التربية العربي لدول الخليج 2004-2005.

محمد بن سيف الكواري

وكيل وزارة مساعد، مدير مركز الدراسات البيئية والبلدية في وزارة البلدية والبيئة، ونائب رئيس اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في دولة قطر، وعضو مجلس الحكماء التابع لمنتدى آسيا - الباسيفيك (APAC). حاصل على درجة الدكتوراه في الهندسة المدنية من جامعة القاهرة. في عام 2014، منحته الشبكة الإقليمية للمسؤولية الاجتماعية لقب سفير دولي للمسؤولية الاجتماعية، والمفوض الأممي للترويج لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، كما منحته جائزة الكفاءة العلمية في التنمية المستدامة في عام 2017 للجهود العلمية والمهنية المقدرة في التنمية المستدامة. اختير في عام 2018 عضوًا في المجلس العالمي للبصمة الكربونية. ألّف 16 كتابًا في المجالات العلمية والبيئية وحقوق الإنسان، وأعدّ 12 بحثًا علميًا وفنيًا في مجالات المواد الهندسية، ومواصفات البناء والتشييد والبيئة، وبعض المجالات العامة، كما قدم أكثر من 40 محاضرة وعرضًا تقديميًا في مجالات فنية وعامة.

مريم محمد العمادي

باحثة متخصصة في الصحة منذ عام 2001، وفي مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. حاصلة على درجة الدكتوراه في تخصص الطب العائلي من جامعة الخليج العربي - مملكة البحرين في عام 2000، وعلى ماجستير تنفيذية مزدوجة في الإدارة العامة وإدارة الأعمال من معهد الدوحة للدراسات العليا 2020. تعمل حاليًا مستشارة أولى في طب العائلة، ومديرة إدارة التشغيل الإكلينيكي في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية - وزارة الصحة، وتتولى تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للصحة المتعلقة بصحة الأفراد المصابين بأمراض مزمنة متعددة (2018-2022)، ومشاركة في وضع السياسة العامة للطب الدقيق بالتعاون مع مؤسسة قطر 2019.

موسى علاية العفري

أستاذ مساعد في برنامج الإدارة العامة، معهد الدوحة للدراسات العليا، ومدير تحرير مجلة **حكامة** الصادرة عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة لايدن في هولندا 2014 في تخصص التنمية الدولية وبناء السلام ودراسة الصراعات، وحاصل

على درجة الماجستير من الجامعة نفسها في تخصص إدارة الأزمات والصراعات في عام 2008. عمل في وقت سابق أستاذًا مساعدًا في جامعتي رادبوت ولايدن الهولنديتين (2014-2019)، ويتمتع بخبرة واسعة في التدريس والبحث، حيث نشر كثيرًا من الدراسات والبحوث المتخصصة في مجال إدارة التنمية الدولية، وبناء السلام، وإدارة الأزمات والصراعات، والإدارة العامة، والسياسة العامة، وإدارة المنظمات غير الحكومية، وبرامج التنمية الإقليمية والحماية الاجتماعية في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية بعد الصراعات. لديه معرفة عميقة بالتحدّيات التنموية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ومتخصص في قضايا الحوكمة في شبه الجزيرة العربية. يتمتع بخبرة موضوعية عالية بشأن قضايا إصلاح القطاع العام في سياق البلدان النامية والتي تشهد صراعات.

نواف التميمي

مستشار إعلامي، وأستاذ في معهد الدوحة للدراسات العليا منذ عام 2017. حاصل على درجة الدكتوراه من المملكة المتحدة. له ما يزيد على 25 سنة من الخبرة المهنية والأكاديمية، عمل خلالها مع عدد من وسائل الإعلام الرائدة والشركات الدولية. غطى خلال عمله الصحافي كثيرًا من الأحداث السياسية والاقتصادية حول العالم، وشارك في سلسلة مناقشات تلفزيونية متعلقة بشؤون الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. كاتب زاوية أسبوعية في صحيفة **العربي الجديد** ويتناول فيها الشأن العام العربي والدولي. يعمل في الوقت الحالي مستشارًا في مجال الاتصال السياسي والاتصال الحكومي.

هالة عز الدين المنياوي

باحثة مختصة في السياسات الاقتصادية. تعمل أستاذة مشاركة في اقتصاد الخليج في جامعة قطر. حصلت على درجة الدكتوراه في تخصص الاقتصاد من جامعة تونس المنار 2005. لها العديد من الدراسات في حقول التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة والأمن الغذائي والصيرفة والتمويل الإسلامي، ومن أبرز مؤلفاتها: كتاب **التنمية الاقتصادية لدول مجلس التعاون الخليجي: من الدول الريعية إلى الاقتصادات المتنوعة** (Economic Development in the Gulf Cooperation Council Countries: From Rentier States to Diversified Economies) (2020)؛ **مسائل معاصرة في الأمن الغذائي في قطر** (2018)؛ وكذلك "اختيار الشركات بين السندات التقليدية وإصدار الصكوك: أدلة من دول مجلس التعاون الخليجي" ("Corporate Choice between Conventional Bond and Sukuk Issuance Evidence from GCC Countries") (2018).

هند المفتاح

عضو سابق في مجلس الشورى القطري (2017-2021)، ونائبة الرئيس الأسبق للشؤون الإدارية والمالية في معهد الدوحة للدراسات العليا (2015-2020)، وأستاذة مشاركة في برنامج الإدارة العامة. حصلت على درجة الدكتوراه من جامعة إكستر في بريطانيا 2004 في تخصص رأس المال البشري في دولة قطر، ولها عدد من البحوث والدراسات المنشورة في المجلات العلمية

المتخصصة. شغلت طوال الأعوام الماضية مناصب إدارية وقيادية عدة؛ إذ عملت مديرة للموارد البشرية في جامعة قطر (2004-2008)، ومستشارة لنائب رئيس جامعة قطر للشؤون الإدارية (2009)، ومستشارة لوزير التجارة والأعمال (2010)، ومديرة للموارد البشرية في شركة الريل (2012)، ومديرة تنفيذية للمركز الثقافي للطفولة (2012-2014)، وأستاذة مشاركة في جامعة قطر منذ عام 2010. كما شاركت بصفة عضو في عددٍ من اللجان على مستوى الدولة، أهمها لجنة تطوير جامعة قطر (2004-2008)، وصلتك - منظمة غير حكومية قطرية (2006-2007)، واستراتيجية سوق العمل في قطر بالتعاون مع البنك الدولي (2005-2007)، واستراتيجية التنمية الوطنية لقطر (2008).

توطئة ...... هند المفتاح، موسى علاية العفري، حامد التجاني علي

يعيش العالم اليوم أزمات مركّبة ومعقّدة هي تارة من صنع البشر، وأخرى ناتجة من عوامل بيئية وكوارث طبيعية. وأصبحت كلمة الأزمة تحتل الفضاء العام، وكثيرًا ما تظهر في عناوين الصحف والخطاب السياسي والتخاطب اليومي الاجتماعي المباشر وفي وسائل التواصل الاجتماعي الرقمي، مشيرة في المستويات كلها إلى أمر ذي تكاليف عظيمة تستدعي قرارات عملية وعاجلة وحاسمة للخروج منها وحلّها نحو حالة تتطور بديناميكية وإيقاع يحدثان تأثيرات في الحاضر والمستقبل. وكتعريف اصطلاحي عام، فإن الحديث عن الأزمة يستحضر ظلالها وتكاليفها العظيمة تجاه كيانات الأفراد والمجتمع والدولة، بل والإقليم، وحتى العالم. وما يجب القيام به هو محاولة تجنب هذا الضرر، أو في الأقل التقليل من درجات تأثيراته المباشرة وغير المباشرة[1]. إن الأزمات التي تكتنف المجال العام قد تحدث تأثيرات في المستوى المحلي أو الإقليمي أو الوطني، وتتعمق وتستفحل؛ فالأزمة العميقة واقع مؤلم في الذاكرة الوطنية للمجتمع والدولة اللذين يتوقع مواطنوهما الذين تتأثر حياتهم بحالات الأزمات أن تبذل الحكومات والهيئات العامة قصارى جهدها لإبعادهم من تأثيراتها السلبية، ويتوقعون من المسؤولين التنفيذيين اتخاذ قرارات رشيدة والتعاطي مع التوجه العام وفق استراتيجية مدروسة حتى في أحلك الظروف. وبما أن الأزمات توحد مؤسسات الدولة والمجتمع، يُتوقع كذلك من أعضاء البرلمان ومجموعات المصلحة العامة والهيئات الرقابية المؤسسية والأصوات الأخرى على المسرح السياسي أن يراقبوا سلوك القادة السياسيين والإداريين ويؤثروا فيهم[2]، وهذا ما تمثّل في أزمة حصار دولة قطر؛ إذ وحَّدت مواجهةُ هذه الأزمة، وسط استثارة غير مسبوقة للشعور الوطني، الجهودَ الشعبية والرسمية، وعملت قطاعات الدولة التنفيذية والتشريعية في تناغم تام، يكمّل بعضها دور بعضها الآخر. ويُتوقع من القطاع العام أداء دور محوري في ترجمة السياسات على أرض الواقع، بوصفه المسؤول بشكل مباشر أو غير مباشر عن صوغ السياسات العامة وتنفيذها من أجل ضمان أمن المجتمع ورفاهيته في جميع الأوقات[3]، ولكن هذه المهمة قد تكون بالغة الصعوبة في أوقات الأزمات أو الظروف غير المتوقعة التي تؤثر في حياة المجتمعات بشكل مباشر وشكل غير مباشر، وهي أزمات قد تكون من صنع الإنسان، مثل الهجمات الإرهابية والحروب وعمليات الاختطاف والأوبئة والفشل التكنولوجي، أو أزمات طبيعية تتضمن الفيضانات والأعاصير والزلازل وغيرها[4].

إن الأحداث المفاجئة والمتسارعة والمتلاحقة التي نعيشها تجعل من المحتمل عدم وجود سياسات عامة محددة للتصدّي لها أو ما يكفي من الوقت لصوغها، الأمر الذي قد لا يسمح بالتصرف على النحو الأمثل، أو في الأقل في صورة مرْضية، نظرًا إلى أن من الصعب للغاية التنبؤ بهذه الأحداث، التي تُنشئ في وجه الدولة معضلة حقيقية حول ما ينبغي عليها فعله لإدارة الأزمة الطارئة بشكل أفضل. وكنتيجة لهذا الواقع الحرج[5]، طَوَّر علمُ إدارة الأزمات نظريات ومناهج

عملية كثيرة لإدارة الظواهر والكوارث المفاجئة، حتى أصبح من المجالات والعلوم الحيوية والمهمة، خصوصًا مع التطورات المتلاحقة والمتغيرات المفاجئة التي نشهدها حاليًّا على الصعد المحلية والإقليمية والعالمية كافة، والتي تتطلب غالبًا الاستعداد المبكر لمواجهتها، عبر التخطيط الجيد لإداراتها وسرعة اتخاذ القرار لتحقيق الجاهزية وسرعة الاستجابة التنظيمية والاستراتيجية لمواجهتها عند وقوعها[6].

تعاظم الاهتمام الأكاديمي والبحثي والمهني بعلم إدارة الأزمات حتى أصبح من الموضوعات المهمة التي تتطلب الدراسة المتأنية والتحليلية والمنهجية لنظاميها الإداري والقيادي، بل وفُرض على صُناع القرار والسياسات المزيد من الضغوط للتنبؤ بها والاستعداد لها واتخاذ التدابير المناسبة لمواجهتها[7]. لهذا، فإن إدارة الأزمات لا تُعنى بالتعامل مع الأزمة وتخفيف آثارها فحسب، بل تُعنَى بالتنبؤ المبكر بها والاستعداد لمواجهتها، من خلال تنسيق الجهود وتنظيم المعلومات واتخاذ القرارات، ومن ثمّ التحكم في نتائجها والتخفيف من عنصر المفاجأة المصاحب لها، والمتمثل في آثارها المتوقعة التي قد تكون أحيانًا مُدمرة للمؤسسة أو المجتمع، الأمر الذي لا يمكن تداركه إلا من خلال نظام إداري وقيادة استراتيجية وحوكمة قادرة على إدارة الأزمات بالكفاءة والفاعلية المنشودتين، بل والاستفادة من أخطار الأزمة وأضرارها، وتحويلها من شرٍّ مستطير إلى باعث على المراجعة والتقييم والتطور والتطوير[8].

من الناحية العملية، يهدف هذا الكتاب بشكل رئيسي إلى تحليل واقع استجابة القطاع العام القطري التنظيمية لأزمة الحصار[9]، بعد أن صدر في الخامس من حزيران/يونيو 2017 قرار من أربع دول عربية هي السعودية والإمارات والبحرين ومصر بقطع العلاقات في أشكالها كافة مع دولة قطر، وذلك نظرًا إلى تجاذبات سياسية كثيرة بين هذه الدول الأربع ودولة قطر خلال السنوات الماضية. ونتيجةً لهذا القرار[10]، فُرِضَ حصار على دولة قطر تمثّل في إغلاق جميع المنافذ البرية والبحرية والجوية من الدول الأربع، إضافةً إلى وقف أي تعامل تجاري معها، حتى في مجالات الأغذية والأدوية وخلافها، كما استُدعِيَ رعايا دول الحصار في قطر من حكوماتهم وطُلِبَ منهم مغادرتها بشكل فوري وعاجل، فضلًا عن تعرض القطريين للإبعاد من دول الحصار. جميع هذه الإجراءات وغيرها كانت بمثابة إعلان أزمة حقيقية بين دولة قطر ودول الحصار، ما أدى إلى انعكاسات كثيرة على دولة قطر ومواطنيها من النواحي كافة، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... وغيرها. بمعنى آخر، شكَّلَ الحصار صدمةً حقيقية ذات أبعاد اجتماعية وإنسانية واقتصادية أثرت في كثير من قطاعات الدولة ومواطنيها والمقيمين فيها[11]، فقد سلَّطت ذيول الأزمة الضوء على وقائع وتراكمات تاريخية وصدامات بين قطر وجاراتها.

يهدف الكتاب أيضًا إلى تعريف القارئ بما تنطوي عليه سمات القيادة السياسية والمؤسسية الرشيدة في وقت الأزمات، من خلال رصد قراراتها وتشخيص مدى مساهمتها في تخفيف تداعيات الأزمة ومهدداتها وقت الشدائد وتعاظم التكاليف، ومن ثم كيفية مواجهة الأزمات والتغلب عليها. في هذا الكتاب نعرِّف مفهوم القيادة كمجموعة من المهمات الاستراتيجية التي تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بمراحل إدارة الأزمات، كما هو موضح في أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات في الفصل الأول التأطيري لهذا الكتاب. لا يفترض هذا الأنموذج أن المهمات مناطة بالقادة السياسيين فحسب، بل يعتبرها مهمات متعددة على المستويات الإدارية كلها في الدولة، وغالبًا ما تُنَفَّذها عبر شبكة الاستجابة العامة للأزمات. في الواقع، قد نجد استجابة قيادية أثناء الأزمات مختلفة عن مهمات

القيادة النظامية الرسمية في ظل الاستقرار، ونجد أن القادة السياسيين يتحملون مسؤولية خاصة عند حدوث الأزمة ضمن مهمات المسؤولية العامة لحماية المجتمع[12].

يقدم الفصل الأول، "أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات: الإطاران النظري والمفاهيمي والإطار المنهجي"، الذي أعده كل من موسى علاية العفري وهند المفتاح وحامد علي، الإطارين النظري والمنهجي لإدارة الأزمات، ويوضح مفاهيم رئيسية مثل "الأزمة"، "الصراع"، "النزاع"، "الكارثة"... وغيرها مما يدخل ضمن عدم استقرار الواقع والنظام العام في أي دولة أو مجتمع، ويحدد الاختلافات بينها. ويشتمل الفصل على التعرف إلى "الأزمة" بشكل مبكر، والتخطيط لمواجهتها، أو التعاطي معها بعد وقوعها واقعًا معيشًا. وقدم الباحثون أنموذجًا نظريًّا واضحًا واستراتيجية عامة لصنّاع السياسات والقادة الإداريين والسياسيين حول كيفية مواجهة الأزمات وإدارتها بنجاح أو بشكل ممنهج ومدروس يُرمَز إليه بـ "أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات".

أما الفصل الثاني الذي أعدته هند المفتاح، فيناقش أنموذج قيادة الجانبين السياسي والدبلوماسي وإدارتهما في قطر، وكيفية الاستجابة لأزمة الحصار (5 حزيران/يونيو 2017 - 5 كانون الثاني/يناير 2021) والتعامل مع تداعياتها، ويعرض لكيفية سعي القيادة السياسية لدولة قطر إلى حماية مجتمعها أثناء الأزمة والتعامل معها. ويفترض البحث أن القيادة السياسية القادرة على إدارة الأزمات بنجاح واستيعابها بعد وقوعها تكون فرصها في الإصلاح وإعادة البناء والتطوير أعلى بكثير من الأوقات والظروف الاعتيادية، وكذلك التكيف مع تداعيات الأزمة وتحدياتها المختلفة في حال تمكنت من فرض ضوابط لإدارتها وهيأت ووفرت متطلبات إعادة البناء والإصلاح في ظل وجود فريق عمل كفؤٍ ومتعاون. وخلص البحث إلى أن أزمة حصار قطر وإن ظهرت كبيرة، وحتى مفاجئة في تقديرات محللين كثر، فإنها أزمة مختلفة في سياقاتها وأسبابها وظروفها، وحتى تداعياتها عن الأزمات السياسية العادية، إذ إن أصل الخلاف سياسي استراتيجي ومتراكم تاريخيًّا، وما كان حصار الدول الأربع سوى محاولة للسيطرة على دولة قطر عبر العقدين الماضيين وإرغامها على الخضوع والتبعية، ولانتزاع التنازلات منها ودفعها - كجزء من الحل الذي تراه هذه الدول - إلى تغيير سلوكها المستقل، الأمر الذي رفضته القيادة السياسية لقطر بشكل حاسم. ونظرًا إلى فشل المساعي المحلية والإقليمية والدولية كافة لإيجاد حل للأزمة، التي تفاقمت تداعياتها لاحقًا حتى على دول الحصار نفسها، فإنه لم يكن أمام صانعي الأزمة إلا الاستجابة لدعوة القيادة السياسية القطرية إلى الحوار وحل الخلاف بالدبلوماسية، التي بدأتها وقادتها الوساطة الكويتية طوال سنوات الحصار، وكان الفضل لقادتها في حل الأزمة لاحقًا.

خُصص الفصل الثالث لدراسة القطاع الاجتماعي إبان إدارة الأزمة، لا سيما قطاع حقوق الإنسان، إذ كان لأزمة الحصار تداعيات كبيرة وفجائية على النسيج الاجتماعي القطري والخليجي المترابط والمتشابك بحكم النسب والمصاهرة، بل وتعدت تداعيات ذلك إلى أسر المقيمين وعلاقاتهم الاجتماعية العابرة للدول والقارات. ويتناول الباحثان حمود سالم العليمات ومحمد سيف الكواري في المرحلة الأولى من تاريخ الأزمة ومؤشراتها وتحدياتها، رصْدَ التأثيرات الاجتماعية والحقوقية، أما في المرحلة الثانية فيناقشان تحديات الأزمة وتأثيراتها الاجتماعية والحقوقية، ويستخلصان العبر من التجارب كافة التي تعرضت لها الدولة خلال الأزمة، وتسجيل الأحداث كافة التي مرت بها وكيفية التعامل معها.

شكّل الفضاء الإعلامي الساحةَ الأمامية للأزمة الخليجية منذ شرارتها الأولى المتمثّلة في اختراق الموقع الإلكتروني لـ "وكالة الأنباء القطرية" (قنا)، ومن هنا ركّز الفصل الرابع للكتاب الذي أعده

نوّاف التميمي على إدارة الأزمة في قطاع الإعلام، بوصفه جزءًا أصيلًا من صُلب الأزمة، إذ طالبت دولُ الحصار في بندين منفصلين بإغلاق شبكة "الجزيرة" ومؤسسات إعلامية أخرى مدعومة من دولة قطر. وتبرز أهمية تسليط الضوء على قطاع الإعلام وشرح أبعاد دوره في الأزمة على المستويين الداخلي والخارجي، من كونه أحد أهم مكوّنات "القوة الناعمة" التي شكلت ميدان المواجهة الأول، في ظل غياب أي مواجهة خشنة بين دول الحصار. وقد تميز استخدام دول الحصار هذا القطاع بحملات التضليل والافتراء ضد قطر. ويشرح البحث أهم ملامح إدارة الأزمة إعلاميًّا على امتداد مراحلها، وتناغم الأدوار وتنسيقها بين مختلف المستويات الإعلامية، الرسمية والشعبية المؤسساتية والفردية، مع التزام جميع مكونات الدولة المعنية بالأنشطة الإعلامية بوحدة السردية وانضباط الخطاب، حيث نشط الإعلام القطري في تقديم القصص الحية للأضرار التي عاناها سكان قطر - مواطنين ومقيمين - خصوصًا ما تعلق منها بقطع التواصل بين أُسر خليجية تتداخل بينها صلات الرحم ووشائج القربى، وما واجه المقيمين في دولة قطر من متاعب وتضييقات ومشقات إبان تنقلاتهم المعتادة بين قطر وبلدانهم.
تهز الأزمات أول ما تهزّ الاقتصاد، ويعني اهتزازه وسقوطه اهتزاز ناظم الدولة وسقوطه، ما يتبعه في العادة انهيار لقوة المجتمع، وربما الخضوع. وقد صممت دول الحصار على ضرب البنية الاقتصادية لقطر لتحقيق أهداف سياسية، لكن المركز المالي للدولة وسرعة تحريك الموارد وتعبئتها امتصّا آثار الترنّح الاقتصادي وأبطلا مفعول المؤشرات السلبية. كان الحصار بمثابة اختبار للسياسات الاستراتيجية التي اتبعتها الدولة منذ سنوات طويلة استنادًا إلى رؤيتها 2030، الرامية إلى تحقيق تنويع اقتصادي يعزز استقرار الاقتصاد القطري في مواجهة مختلف الأزمات. وعليه فقد غدا من الضروري دراسة المؤشرات الاقتصادية في قطر قبل الأزمة وبعدها، وسياسات الدولة الاقتصادية التي صيغت لمجابهة أي أزمة، وقد عُرفت بـ "سياسة إدارة الأزمة". ركز الفصل الخامس، "حصار قطر وأثره على الاقتصاد والبنية التحتية وسياسات الدولة لمواجهته"، الذي أعده عبد العزيز بن ناصر آل خليفة وحامد التيجاني علي، على إدارة الأزمة في قطاع الاقتصاد والبنية التحتية، وتركز السؤال الأساسي فيه على تأثير الحصار في الاقتصاد القطري، بخاصة في قطاع البنى التحتية والمؤشرات الاقتصادية، وعلى معرفة سياسات الدولة لامتصاص الصدمة. وكانت الحكومة القطرية قد سارعت مع بداية هذه الأزمة إلى اتخاذ حزمة من القرارات كان من شأنها ليس التخفيف من حدة الأزمة وآثارها السلبية فحسب، بل وتقوية قدرات الصناعة القطرية وتعزيزها أيضًا، والإسراع في معالجة ملفات مختلفة، من بينها الأمن الغذائي، والزراعة، والصناعات المرتبطة، فضلًا عن فتح آفاق جديدة للصادرات القطرية، وإيجاد مسارات بديلة لأسواق الواردات. واعتمد البحث على تحليل بيانات من جهاز التخطيط التنموي والإحصاء، وزارة التجارة والصناعة والبنك الدولي، مركِّزًا أيضًا على مؤشرات أداء الاقتصاد الكلي، وتطور نمو الناتج المحلي الإجمالي، ومعدلات التضخم، وعدد المصانع، وقطاع السياحة، وعلى أهم المؤشرات في قطاع التجارة الخارجية، والتطور في الميزان التجاري، وقطاع الصادرات، والميزان المالي لقطر، الذي يشمل تطور الائتمان المحلي قبل الحصار وبعده.
على الرغم من تصنيف قطر واحدةً من أغنى دول العالم، فإن الحصار كشف عن أزمة خطِرة في محدودية إنتاج قطر الغذائي، وعن أن إنتاج دولة قطر الغذائي المحلي منخفض إلى درجة أنه يتعين عليها استيراد أكثر من 90 في المئة من إمداداتها الغذائية، بسبب طقسها الجاف جدًّا وتربتها الفقيرة والانخفاض الكبير في معدل هطول الأمطار. ولمّا كانت المملكة العربية السعودية

والإمارات العربية المتحدة من أبرز الدول التي تستورد منها قطر سلعها الغذائية، كانت ورقة الأمن الغذائي في تصورات دول الحصار أكبر ورقة ضغط ممكنة عليها، كما كان قطاع الغذاء من أهم القطاعات التي حاولت الضغط من خلاله، عبر قطع إمدادات الغذاء عنها. في هذا الإطار، يسلّط الفصل السادس، وعنوانه "إدارة أزمة الحصار في قطاع الغذاء في دولة قطر"، الذي أعدته هالة عز الدين المنياوي وعيسى صالح الحر، بعضَ الضوء على الأنموذج الذي اعتمدته الدوحة في إدارة مسألة الأمن الغذائي في ظل الحصار، عارضًا بعض الحقائق عن آثار الحصار المفروض على الإمدادات الغذائية في حزيران/يونيو 2017، مع تحليل لكيفية تعامل صناع القرار في قطاع الغذاء مع الحصار، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات حول كيفية تعزيز الأمن الغذائي في قطر في المستقبل تحت شعار "معًا لدعم المنتجات الوطنية" ضمن مبادرة "منتج وطني"، وكان الهدف من الحملة دعم المنتج الوطني وتسويقه في الأسواق المحلية ودعم المستثمرين وإتاحة الفرص لهم للوصول بسهولة إلى المستهلك، في إطار تنسيق الوزارات المعنية مع المجمعات التجارية والاستهلاكية لعرض المنتجات الوطنية بشكل واضح.

من المعلوم أن دولة قطر كانت ترتكز على استيراد معظم مستلزمات الدواء والمنتجات الصحية من دول الحصار، بخاصة من دولة الإمارات، التي ترتكز فيها مقارّ الشركات الدولية، التي كانت تكبد الموردين في قطاع الصحة تكاليف مالية على التأمين والشحن، والتسليم على متن السفن، وتكاليف تسليم المصنع. يبحث الفصل السابع، "إدارة الأزمة في قطاعي الصحة والدواء"، الذي أعده موسى علاية العفري ومريم العمادي، في أبعاد أزمة الحصار على قطاع الصحة والدواء، والتحديات التي واجهت دولة قطر في هذا القطاع، وكيفية تعاملها مع ملف الصحة والدواء خلال الحصار، وردات الأفعال والخطط الاستراتيجية لمواجهة التحديات، والدروس المستفادة منها.

ووفق الاتفاقيات التجارية لمجلس التعاون الخليجي، أصبح التصدير المباشر إلى قطر من طريق جبل علي، وهو ميناء بحري في دولة الإمارات العربية المتحدة يحوي مركزًا لتصدير الدواء وتتمركز فيه مكاتب الشركات الإقليمية والعالمية لصناعة الأدوية والمعدات والمستلزمات الطبية، مخالفًا الاتفاق القانوني لهذه الشركات مع موزعيها في الإمارات العربية المتحدة، فأخطرت قطر بعد الحصار كبريات الشركات الطبية الموردة إلى المنطقة برغبتها في نقل مكاتبها في السعودية والإمارات إلى دول أخرى (تركيا، الكويت، عمان، إيران وأوروبا)، فاعتمدت الشركات التحويل مباشرة إلى قطر من المصانع، وعليه كانت تغطية التموين الطبي بشكل كامل في فترة وجيزة. وقد كشفت الأزمة ضرورة اتخاذ قرارات استراتيجية لتوفير مخزون من الدواء لدولة قطر يكفي السكان ما لا يقل عن ستة أشهر، إضافة إلى توزيع الأدوية بشكل متوازن على المستشفيات والمراكز الصحية. وعليه فقد طُوِّرت منظومة الأمن الدّوائي في قطر باتّباع استراتيجيات توفير الدّواء محليًّا والدخول في شراكات مع الشركات الدوائية العالمية وتشجيع الصناعات الدوائية لتصل إلى قطر مباشرة عبر ميناء حمد.

يناقش الفصل الثامن، "استجابة استراتيجية قطر في قطاع الرياضة لأزمة حصار عام 2017"، الذي أعده إيهاب محارمة، إدارةَ الأزمة في قطاع الرياضة، ويسعى إلى لفت الانتباه إلى استراتيجية قطر في قطاع الرياضة، بوصفها استراتيجية لم تحظَ باهتمام كبير في البحوث والدراسات المنشورة عن قطر وتداعيات أزمة الحصار عليها، وكشف دورها في تعزيز قدرة قطر على مواجهة الحصار. يكشف البحث مفهوم "الدول الصغيرة"، ويناقش بإيجاز التطورات التي مرّت بها، ويسلط الضوء على قطر بوصفها دولة صغيرة تعاني تحديات سياسية وأمنية بسبب

صِغَر مساحتها، كما يبحث تطورات استراتيجية قطر في قطاع الرياضة، بوصفها أداةً من أدوات قوتها الناعمة ضمن أربعة مكونات رئيسية هي: استضافة أحداث رياضية قارية ودولية كبرى، الاستثمار في الرياضة العالمية، تعزيز العلامة الرياضية، وأخيرًا تطوير الفرق والأندية المحلية والمنشآت الرياضية والبنى التحتية داخل قطر. وحصل التركيز على دور استراتيجية قطر في قطاع الرياضة في مقاومة حصار عام 2017.

ناقش هذا المشروع البحثي انعكاسات الحصار السلبية على دولة قطر وسكانها، مواطنين ومقيمين، من النواحي كافة، السياسية والدبلوماسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية والغذائية والصحية والرياضية، وتأطير هذا النقاش بأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات. استطاع الباحثون تشخيص القطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية قبل الأزمة وأثناءها وبعدها، وتشخيص جهود قيادات الدولة التنفيذية، ودور الهيئات لتدارك أخطار الأزمة بامتصاص الصدمات والانطلاق نحو التخطيط الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى تقديم فهم أفضل للكيفية التي يستطيع من خلالها القادة السياسيون وقادة مؤسسات الأزمة التنسيق المنظم عبر شبكة الاستجابة الوطنية لإدارة الأزمة لاستيعاب تداعياتها وتحدياتها ومخاطرها من دون التأثير في استقرار المجتمع المحلي وأمنه أو المساس بسيادة الدولة. لقد قدم أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات توثيقًا لتعلّم الأزمة بصورة مزدوجة، وأكدت الدراسة أن رغم هول الصدمة في بداياتها، فإن مؤسسات الدولة استطاعت تحجيم الآثار السلبية المباشرة للحصار على المواطن والمقيم بتوفير بدائل للغذاء والدواء وتوطين صناعاتها وتقديم حزمة سياسات إصلاحية وتطويرية للاستقرار والنمو الاقتصادي وفق رؤية قطر 2030. إن النجاح في إدارة الأزمة بوساطة أدوات القوة الناعمة، كالدبلوماسية البرلمانية والإعلام النزيه وتعزيز الشراكات والتحالفات ومواصلة الوساطة في إدارة النزاع والعمل الإنساني، انعكس إيجابًا في إدارة الأزمة في القطاع الاقتصادي وقطاعات الغذاء والدواء والمواصلات التي تضررت كثيرًا في بدايات الأزمة.

المراجع

Boin,#Arjen#&#Allan#McConnell.#"Preparing#for#Critical#Infrastructure#Breakdowns:#The#Limits#of#Crisis#Management and#the#Need#for#Resilience."#*Journal of Contingencies and Crisis Management*.#vol.#15,#no.#1#(March#2007).

____________ et#al.#*The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*.#2^{nd}#ed.#New#York: Cambridge#University#Press,#2016.

DuBrin,#Andrew#(ed.).#*Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*.#Northampton,#MA:#Edward#Elgar Pub.,#2013.

Eriksson,#Johan.#*Threat Politics: New Perspectives on Security, Risk, and Crisis Management*.#London:#Routledge,#2017.

Marcus,#A.#A.#&#R.#S.#Goodman.#"Victims#and#Shareholders:#The#Dilemmas#of#Presenting#Corporate#Policy#During#a Crisis."#*Academy of Management Journal*.#vol.#34,#no.#2#(1991).

Mitroff,#Ian#I.#&#Gus#Anagnos.#*Managing Crises Before they Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*.#New#York:#AMACOM,#2001.

Pradhan,#Prasanta#Kumar.#"Qatar#Crisis#and#the#Deepening#Regional#Faultlines."#*Strategic Analysis*.#vol.#42,#no.#4#(2018).

Roberts, Albert R. "Bridging the Past and Present to the Future of Crisis Intervention and Crisis Management," in: Albert R. Roberts (ed.), *Crisis Intervention Handbook: Assessment, Treatment, and Research*, 3rd ed. (Oxford; New York: Oxford University Press, 2005).

Rosenthal, Uriel. "September 11: Public Administration and the Study of Crises and Crisis Management." *Administration & Society*. vol. 35, no. 2 (2003).

________________, R. Arjen Boin & Louise K. Comfort. *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, 2001.

(1) Johan Eriksson, Threat Politics: New Perspectives on Security, Risk, and Crisis Management (London: Routledge, 2017).
(2) Ian I. Mitroff & Gus Anagnos, Managing Crises Before they Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management (New York: AMACOM, 2001).
(3) Uriel Rosenthal, "September 11: Public Administration and the Study of Crises and Crisis Management," Administration & Society, vol. 35, no. 2 (2003), pp. 129-143.
(4) Uriel Rosenthal, R. Arjen Boin & Louise K. Comfort, Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities (Springfield, Ill.: Charles C Thomas, 2001).
(5) A. A. Marcus & R. S. Goodman, "Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy During a Crisis," Academy of Management Journal, vol. 34, no. 2 (1991), pp. 281-305.
(6) Albert R. Roberts, "Bridging the Past and Present to the Future of Crisis Intervention and Crisis Management," in: Albert R. Roberts (ed.), Crisis Intervention Handbook: Assessment, Treatment, and Research, 3rd ed. (Oxford; New York: Oxford University Press, 2005), pp. 3-34.
(7) Andrew DuBrin (ed.), Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations (Northampton, MA: Edward Elgar Pub., 2013).
(8) Arjen Boin & Allan McConnell, "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience," Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 15, no. 1 (March 2007), pp. 50-59.
(9) سيُنَاقَش واقع أزمة الحصار وتحدياتها وتداعياتها في الفصول المختلفة من هذ الكتاب، أما هذا الفصل فيكتفي بتقديم الإطار النظري العام للكتاب.
(10) Kristian Coates Ulrichsen, "How Qatar Weathered the Gulf Crisis: Putting Pressure on Doha Didn’t Work," Foreign Affairs, 11/6/2018.
(11) Prasanta Kumar Pradhan, "Qatar Crisis and the Deepening Regional Faultlines," Strategic Analysis, vol. 42, no. 4 (2018), pp. 437-442.
(12) Arjen Boin et al., The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure, 2nd ed. (New York: Cambridge

University Press, 2016).

الفصل الأول: أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات
الإطاران النظري والمفاهيمي والإطار المنهجي ....

موسى علاية العفري، هند المفتاح، حامد التجاني علي

مقدمة

ينطلق هذا البحث من أن إدارة الأزمات تعتمد على نوعية التهديد ودرجته وما يترتب عليه من خسائر مادية، ويستعيد التمييزَ التقليدي بين الكوارث الطبيعية، كالتسونامي - قتل عشرات الآلاف - والكوارث التي هي من صنع الإنسان، كانفجار مرفأ بيروت - قتل أكثر من 218 شخصًا وجرح 7000 - فالتحديات الاستراتيجية - على عكس التحديات التكتيكية والتشغيلية في القطاع العام - تعد واقعًا حرجًا ومفصليًّا أمام القادة الذين عليهم محاولة التصدّي له أو في الأقل تقليل تأثيراته والتعامل مع عواقبه الاجتماعية والسياسية، واستعادة الثقة العامة في المستقبل[13]. في الواقع، يمكن القادة الاستعداد لأزمات المستقبل وتصور مواقف وأزمات ليس من السهل تصورها، وهذا الافتراض يرتبط دائمًا بالأحداث الماضية ومدى التعلم المزدوج من التجارب السابقة والمتنوعة التي عاصروها في أنواع أخرى من الأزمات[14].

إن الأزمات أمرٌ واقع يمكن أن يهدد أي دولة، أو مجتمع، أو مؤسسة، أو جماعة ما في أي لحظة، وهي حالة تستوجب التعامل معها بحس إداري وعلمي ممنهج وبأسلوب قيادي، لتخفيف تداعياتها وآثارها المستقبلية على الصعيدين الداخلي والخارجي. ومما لا شك فيه أن التعامل مع الأزمات وما تخلفه من نتائج لا يزال أمرًا يقلق صنّاع القرار والمسؤولين، فالأزمة يمكن أن تتطور في أي لحظة وتصبح تهديدًا للسلامة العامة. إن مواجهة الأزمة ليست بالأمر اليسير، فهي تحتاج إلى مهارات إدارية وقيادية ورؤية وبُعد نظر استراتيجي يُمكّن المسؤول من توظيف الموارد المتاحة لديه والمعلومات المرتبطة بالأزمة، وكذلك شبكات الاتصال والتواصل بين ذوي العلاقة على الصعيدَين الداخلي والخارجي، سعيًا لإدارة الأزمة بشكل أفضل وتخفيف حدتها[15]، فالعملية معقدة وتحتاج إلى جهد مستمر وتنسيق الجهود الوطنية كافة، حيث إن توفّر المعلومات والموارد والتوقعات حول الأزمة لا يعني نجاح المؤسسة أو الحكومة في التعامل معها، بل يعني أنها تحتاج إلى آليات واستراتيجيات وتخطيط جيد وتكاتف الجهود من الجميع لمجابهة الأمر الواقع.

يشير التاريخ إلى أن دولة قطر شهدت صراعات وخلافات كثيرة على النفوذ الجغرافي، لا سيما مع دول الخليج الأخرى، في محاولات الأخيرة لنزع سيادتها عن أراضيها، عبر محاولات ضمها المستمرة التي "تُعتبر مؤشرات قديمة متجددة، وأعطت نوعًا من التنبيه المبكر بحدوث أزمة الحصار عام 2017"[16]. وتجدر الإشارة هنا إلى أن السياسة الخارجية لدولة قطر بدأت تتبلور قبيل استقلال البلاد في عام 1971، حيث إنها تجسدت في مسار رفض التبعية الكاملة والجزئية، حين رفضت النخبة السياسية المؤسِّسة - العائلة الحاكمة آل ثاني - مقايضة الاستقلال بالتبعية، أو أن تكون جزءًا من اتحاد أوسع - الإمارات السبع 1968-1971 - وكذلك رفضها أن تكون تابعة للسعودية - ضم قطر إلى إقليم الأحساء - كما عمد شيوخ قطر بعد الاستقلال إلى تبني سياسة خارجية تعطي الأولوية لمسألتين شكلتا لاحقًا ثوابت السياسة الخارجية ولم يحصل الحياد أو التنازل عنهما، وهما: 1) أولوية السيادة والاستقلال، 2) استقرار منطقة الخليج العربي كأمن جماعي مشترك[17]. ورغم مراوحة السياسة الخارجية لدولة قطر في عهد الأمير الشيخ خليفة بن حمد بين هذين الحدين - التبعية والاستقلال - إلا أنها كانت على النهج نفسه، بل قادت هذه الثوابتُ عددًا من القضايا الحدودوية الإشكالية مع السعودية والبحرين، وأيضًا العملية الانقلابية في عام 1996. إلا أن السياسة الخارجية لدولة قطر شهدت انعطافًا في تاريخها وتوجهاتها بوصول الأمير الشيخ حمد بن خليفة إلى دفة الحكم في عام 1995، وكان لقيادته انعكاساتها الواضحة والمباشرة في رسم المشهد السياسي لمستقبل دولة قطر، من خلال تبنّيه نهجًا داخليًّا أقل تشددًا اجتماعيًّا اعتُبر

حينذاك - في عقد التسعينيات - نهجًا انفتاحيًّا في نظر المراقبين الإقليميين. كما كرّست هذه القيادة أيضًا حراكًا دبلوماسيًّا دوليًّا ملحوظًا، مقدمةً في هذا المضمار مسارًا سياسيًّا معاصرًا وغير تقليدي في المنطقة. وانطلقت السياسة والدبلوماسية الخارجية للشيخ حمد من إدراك عناصر الضعف في دولته، ومن فهمه الدقيق للتحديات والرهانات الجيوسياسية التي تواجهها بلاده بشكل خاص ومنطقة الخليج العربي بشكل عام، والإدراك التام لوقوع بلده جغرافيًّا وسط قوتين إقليميتين - السعودية وإيران - وصغر مساحة بلده جغرافيًّا وسكانيًّا، وغناه بالموارد الطبيعية -القابلة للنضوب - ما دفعه إلى تبني استراتيجيات حسن الجوار المتوازن، والتحالفات الدولية لضمان أمن بلاده في منطقة تحفّ بها مخاطر وتهديدات كثيرة، وكذلك استراتيجية بناء قطر الحديثة من خلال الاستثمار الأكفأ للثروات الطبيعية للدولة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية لبلده.

عليه، فإن الأسباب الدقيقة لأزمة الحصار ليست جديدة، وإنما هي نتيجة تراكمات قديمة؛ فتاريخيًّا تعرضت دولة قطر لاعتداءات حدودية ومحاولات غزو لاستلاب قرارها السياسي بالقوة، يمكن إيجازها بالآتي:

- في عام 1888: هاجمت قوات أبو ظبي قطر، ما أسفر عن خراب الدوحة (الثالث) والوكرة نتيجة صراعات الموارد والاحتكاكات القبلية والعشائرية.

- معركة خنّور (من أهم المعارك في الحرب بين قطر وأبو ظبي، وتُعتبر من أطول الحروب في التاريخ الخليجي الحديث، إذ امتدت من عام 1880 حتى عام 1892).

- معركة ضبيب (السعودية - قطر، في عام 1920).

- معركة الزبارة (البحرين - قطر، في عام 1937).

- اعتداء البحرين على أراض تابعة لدولة قطر في عام 1986، يرجح الكثيرون أن جذور الأزمة الخليجية بدأت معه، الأمر الذي اضطر الدوحة إلى القيام بعمل عسكري واسترداد أراضيها، والتوجه بعدها إلى محكمة العدل الدولية (Adj[hdW_edW; ekhj ef Bkij_Y[- A B) لإنهاء الخلاف الحدودي.

- حادثة الخفوس في عام 1992: معركة عسكرية قصيرة وقعت بين المملكة العربية السعودية وقطر، انتهت بمقتل جندي سعودي وجنديين قطريين وسيطرة السعودية على منطقة الخفوس، ولعل ذلك أهم مؤشر قديم يتعلق بالخلافات الحدودية ويعتبر تمهيدًا لأزمة الحصار؛ إذ تمثّل في تعمّد صريح لتغيير الحدود القطرية من خلال ترك الشريط الساحلي "خور العديد" كحاجز حدودي طبيعي بين قطر والإمارات، ما أجبر القطريين على المرور بالأراضي السعودية للوصول إلى الإمارات. ويرى بعض الباحثين أن هذا الحدث "شكل محطة فاصلة في العلاقات البينية القطرية-السعودية ألقت بظلالها على السياسة الخارجية والعلاقات الخارجية بشكل عام، خاصة وأنها تضمنت عبثًا في البنية الاجتماعية القبلية لدولة قطر لضرب القبائل القطرية بعضها ببعض"[18].

في عام 1996، شهدت قطر محاولة انقلابية مدعومة من دول الحصار نفسها، السعودية والإمارات والبحرين ومصر، وكانت تهدف إلى تغيير الحكم وإخضاع قرار قطر السيادي وثرواتها لدول الحصار. وفي عام 2014، سحبت دول الحصار الخليجية الثلاث سفراءها لدى الدوحة مدة تسعة أشهر، ولم تقابل قطر الإجراء بالمثل، فلم تسحب سفراءها، وطالبت بحل الأزمة على طاولة المفاوضات، وهو ما حدث بالفعل[19]. وفي عام 2002، وعلى النطاق الدبلوماسي، سحبت السعودية سفيرها في قطر على إثر تعرُّض ضيف في قناة "الجزيرة" للملك عبدالعزيز آل سعود[20]، ما اعتبره البعض "تميهدًا غير مباشر لأزمات متلاحقة ومفتعلة انتهت بأزمة الحصار وكان مؤشرًا لا يمكن الاستهانة به، بخاصة في ظل هامش الحرية الكبير الذي كانت تمارسه قناة

"الجزيرة" في معالجة الكثير من قضايا المنطقة دون حدود"[21]، وهو ما رفضته 'دول الحصار' واعترضت عليه مرات عدة. وما كانت أزمة سحب السفير السعودي إلا اعتراضًا تمهيديًّا لاعتراضات كثيرة أخرى على جرأة قناة "الجزيرة" في اتجاهها الإعلامي. الجدير بالذكر هنا أن أمير دولة قطر حينذاك الشيخ حمد بن خليفة هو من بادر وسعى في شأن حل الخلاف مع السعودية إلى الصلح معها باعتبارها الشقيقة الأكبر[22].

إعلاميًّا، ظهر امتعاض الدول الثلاث من السياسة الخارجية لدولة قطر واستقلاليتها وتبنيها سياسة إعلامية هجومية وتقدمية، في الكثير من وسائل الإعلام الدولية، وكذا بعض مراكز البحوث والفكر، بخاصة في الولايات المتحدة. في هذا الصدد، وجب تأكيد أن المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والبحرين نسقت في السياسات الخارجية مع كل من إسرائيل ومصر، اللتين اعتبرتا أن تواصل دولة قطر مع حركة حماس وجماعة الإخوان المسلمين يشكل تهديدًا لمصالحهما، وفي موازاة ذلك بدأ بعض مراكز البحوث والفكر ينشر دراسات ومقالات معادية لدولة قطر، ويدعو فيها إدارة الرئيس الأميركي السابق باراك أوباما إلى الضغط على دولة قطر من أجل وقف تعاونها مع كل من حركة حماس وجماعة الإخوان وتعليق صفقات بيع الأسلحة الموقعة بين البلدين، وكذا الدعوة إلى نقل قاعدة العديد من دولة قطر إلى دول خليجية أخرى.

واستمر الوضع على هذا المنوال حتى تسلّم الرئيس السابق دونالد ترامب السلطة. ومنذ كانون الثاني/يناير 2017 أصبحت الحملة الإعلامية المغرضة التي استهدفت دولة قطر في السابق أكثر حدةً وشراسة وافتراءً، وظهر ذلك من خلال الكم الهائل من المقالات والتقارير الإعلامية التي نُشرت بشكل شبه يومي خلال الفترة بين كانون الثاني/يناير ونهاية أيار/مايو 2017، والتي كان قاسمها المشترك استعمال نقاط الحديث الهادفة إلى تشويه سمعة دولة قطر وتأليب الرأي العام والإدارة الأميركيين ضدها. وتزامن نشر تلك التقارير المعادية لدولة قطر مع ظهور تقارير تفيد بحدوث تقارب غير مسبوق بين الإمارات العربية المتحدة وإدارة الرئيس ترامب، وهو ما ظهر من خلال العلاقة الوطيدة التي بناها السفير الإماراتي لدى الولايات المتحدة مع جاريد كوشنر، صهر الرئيس السابق دونالد ترامب وكبير مستشاريه.

هناك نقص جوهري في التحليل نضعه أمام الباحث، وهو أن أزمة حصار قطر ترتبط في الأساس بخلاف سعودي - قطري حول السياسة الخارجية القطرية خلال العقدين الأخيرين. كانت الأزمة الدبلوماسية مع قطر وما تبعها من حصار أشد وطأة على الإقليم، بخاصة على مجلس التعاون الخليجي؛ فقد قررت كل من السعودية والبحرين والإمارات العربية المتحدة ومصر، وتبعتها حكومات اليمن وجزر المالديف وجزر القمر، قطع العلاقات الدبلوماسية مع دولة قطر، فكان للحصار انعكاساته على أجهزة الدولة والقطاعات الخدمية والمجتمعية والاقتصادية وأسواق المال. وحينذاك، تحركت أجهزة الدولة لدرء المخاطر وتأكيد دورها في احتواء آثار الحصار، متَّبعة سياسات وتدابير وقائية وعلاجية تمثِّل معرفتُها حاجة لنا كباحثين، للاطّلاع على مثال تعاطي مؤسسات دولة قطر مع الأزمة وجعل سياقاتها نبراسًا لطلاب المعرفة من منظور عملي، مسترشدين بنظريات إدارة الأزمات.

بناءً على الهدف العام لهذا البحث، هناك أهداف رئيسية أخرى، منها محاولة تحليل ومعرفة كيف استطاع القادة القطريون والمؤسسات القطرية في المستويات كلها، الإدارية والسياسية وغيرها، حماية مجتمعهم من الأزمة وتداعياتها المختلفة؟ وكيف كانت استجابة الدولة وأجهزتها لهذه الأزمة

ومختلف الإجراءات المتخذة لاحتوائها؟ وكيف تمّت طمأنة المجتمع؟ وكيف كان الاستعداد لمواجهة الأزمة والتعامل معها وفقًا لتجارب الماضي ومؤشراته المُمهدة؟
ولتنظيم توجهاتنا البحثية كما ذكرنا سابقًا، فإننا نجد أن مفهوم قيادة إدارة الأزمة يندرج في سياق مجموعة من المهمات الاستراتيجية التي تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بمراحل إدارة الأزمات في الأنموذج النظري المعتمد في هذا البحث، ومن خلاله سنقيّم تجربة دولة قطر في إدارة الأزمة، والتوصيات التي يمكن تقديمها في هذا المضمار. سيكون هذا الكتاب بداية حوار لنقاش بين الأكاديميين في تأطير الأسس النظرية والمفاهيمية في قضايا الأزمات ودور مؤسسات الدولة الرسمية والشعبية في درء المخاطر.
ينقسم الإطار النظري في هذا الفصل إلى الأجزاء الآتية: نظرية إدارة الأزمات ومفاهيمها، مراجعات أدبية لمفهوم الأزمة، أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات وتعاطي القادة والمؤسسات والمجتمع القيادة أساس إدارة الأزمات، الإطار المنهجي للكتاب.

أولًا: إدارة الأزمات: النظرية والمفاهيم

مفهوم الأزمة معقد ومركَّب، وبالتالي قد يُستخدم بشكل متضارب ومترادف ومتداخل ومتناقض في بعض الأحيان مع مفاهيم أخرى، مثل: "الصراع"، "النزاع"، "الكارثة"... وغيرها، ولهذا لا بد من تحديد الاختلافات بين هذه المفاهيم الرئيسية التي تدخل ضمن عدم استقرار الواقع والنظام العام في أي دولة أو مجتمع ما. عندما نفرق بين الصراع (Yedfb_Yj) والأزمة لا بد لنا من أن ندرك أن أحد المفهومين قريب من الآخر، حيث إن الأزمة والصراع قد يشيران إلى وجود أهداف أو مصالح متعارضة بين جهتين أو أكثر في وقت واحد. إلا أن ما يفرق بين الصراع والأزمة عاملان: **أولًا**، قد تكون الحدة والتدمير أقل في حالة الأزمات من الصراعات، **وثانيًا**، قد لا تكون أبعاد بعض الأزمات واتجاهاتها وأطرافها وأهدافها معروفة ومدرَكة كما هي حال الصراعات، التي عادةً ما تكتنفها معلومات واضحة في جميع الجوانب[23]. ويُقصد بـ "النزاع" (D_ifkj[) التعارُض في الحقوق القانونية أو الاقتصادية أو الجغرافية بين طرفين أو أطراف عدة، بالتالي بروز خلل وعدم استقرار واضح في النظام العام وعلى مستويات متعددة، سواء على مستوى منظمة إدارية، أو نظام سياسي، أو حتى على مستوى الدولة في مكوناتها كافة. لكن ما يميز النزاع هو أن المقومات أو القواعد الرئيسية التي يقوم عليها النظام العام لا تتعرض للخطر بشكل شامل وجذري وصريح، والنزاع لا يشكل تهديدًا مباشرًا للقيم أو المصالح الجوهرية للمجتمع كما هي حال الأزمات، التي تتطلب قرارات جوهرية وسريعة بسبب ضيق الوقت، بهدف وقف تصعيد الأزمة وتفاقمها إلى حد الانفلات الذي تصعب السيطرة عليه. لذلك، فإن النزاع قد يحَل بوسائل قانونية وقنوات سياسية ودبلوماسية، بينما يكون للأزمة تأثير مادي وجوهري مباشر ومؤثر في القيم المجتمعية والنظام كلًا، ولا بد لإدارتها بفاعلية ونجاح من أجل الحفاظ على الأمن القومي، من معرفة مكوناتها وأطرافها وأسبابها بسرعة كبيرة[24]. يصعب على كثير من الباحثين والمختصين تحديد فوارق معينة بين مفهومي "الكارثة" (D_iWj[h) و"الأزمة"، كونهما مرتبطَين وذوَي سمات مشتركة عدة.
وتُعرَّف الكارثة بأنها آلية ديناميكية تبدأ ببروز الخطر، وتتدفق كسلسلة من الأحداث في تسلسل منطقي، وتنتج منها خسارة في الأرواح والممتلكات العامة والخاصة، ويتأثر مداها وحجم نتائجها بالوضع الجغرافي والوضعين الاقتصادي والسياسي للبلد المعني. وقد تنتج من الكارثة أزمة أو

أزمات عدة، وقد تؤدي إذا أهملت أو أسيئت إدارتها إلى سلسلة من الكوارث والأزمات المتلاحقة، فالكوارث الطبيعية - من براكين وفيضانات وأعاصير وزلازل - والكوارث البشرية - مثل إعلان الحرب والهجوم المسلح والهجمات الإرهابية والخطف والأوبئة والفشل التكنولوجي - قد تكون نتائجها مجموعة من الأزمات المختلفة: أزمة غذاء، أزمة سكن، أزمة صحة عامة... وكذلك انعدام الأمن وسيطرة الفوضى الاجتماعية على المشهد العام[25]. إن القاسم المشترك بين الصراع والنزاع هو في أن لديهما القدرة على إحلال الكوارث والأزمات المتلاحقة.

في مواجهة الأزمات المختلفة، هناك احتمال ضعيف لوجود خطة فاعلة أو طويلة الأجل تُحَدَّد بشكل مسبق لطبيعة الأزمة الطارئة، أو خطة قد تسمح للمعنين بالتصرف على النحو الأمثل، أو في الأقل للتقليل من ضرر الأزمة. إن عدم التعرف إلى "الأزمة" بشكل مبكر وسوء التخطيط لمواجهتها نتيجةَ تهوين أمرها وعدم إعطائه العناية الكافية، يؤديان إلى تعقيد إدارة الأزمة، وربما الفشل في إدارتها والتغلب عليها.

يطرح تحدي التنبؤ بالأزمات نفسَه بقوة في هذا المضمار، وكذا السؤال الملحّ "ما هي متطلبات إدارة الأزمات بشكل ناجح من قبل الدولة" من وجهة نظر علم الإدارة العامة والسياسات العامة؟ سنقدم في هذا الفصل أنموذجًا نظريًّا واضحًا واستراتيجية عامة لصُنّاع السياسات والقادة الإداريين والسياسيين حول كيفية مواجهة الأزمات وإدارتها بنجاح أو بشكل ممنهج ومدروس، وسنرمز إليه بـ "أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات"، الموضّح في الشكل (1-1).

الشكل (1-1): أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات الداخلية والدولية الناجحة معياريًّا وإدراكيًّا



المصدر: من إعداد مؤلفي هذا الفصل.

هذا الأنموذج النظري طُور لدراسة أزمة حصار قطر كحالة، ومن ثم جعل المجال مفتوحًا لاختبارها في دراسات حالات مختلفة. وتقوم خصائص إدارة الأزمة على خمس مراحل رئيسية، وترتكز على عمليات مؤسساتية وإدارية وسياسية تعتمد التنسيق الرأسي والأفقي بين القيادة، بما فيها القيادة السياسية وأعوانها، وبين جميع القطاعات المشتركة في إدارة الأزمة والمشاركة في صُنع القرارات. ولا يحصر هذا الأنموذج النظري عملية إدارة الأزمات في مستوى رأس هرم

الدولة أو الإدارة العليا، من رئيس حكومة ووزراء، بل يشمل أيضًا أي موظف عمومي من خلال موقعه ومنصبه على مختلف الدرجات ومستويات السلطة، ويمكن أن يكون له دور حاسم في تنفيذ الإجراءات ومواجهة الأزمات وإدارتها وتقليل آثارها السلبية على المجتمع[26].

عليه، يُعَدّ مفهوم "الأزمة" من المفاهيم المعقدة التي يصعب تحديدها اصطلاحًا ومعنى، وليس هناك، كغيره من المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية، اتفاق بين الأكاديميين والمحللين السياسيين على تعريف واحد له. ويُثار الكثير من الإشكاليات والجدل بين الباحثين والمحللين في مجال دراسة الأزمات، وإن كان ذلك لم يمنع اتفاقهم على وجود سمات مشتركة أو عامة تتميز بها الأزمات بشكل عام على اختلاف أنماطها وأنواعها (كوارث طبيعية وتكنولوجية، اضطرابات مدنية، صراعات إثنية، صراعات إقليمية، صراعات دولية حادة، تهديدات نووية، فيروسات وبائية، تلوث مياه، انفجارات كيميائية... وغيرها)[27]. ولم يكتسب مفهوم الأزمة حتى الآن تعريفًا نظريًّا أحاديًّا في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مثل الإدارة، والسياسات العامة، والاقتصاد، والعلوم السياسية، وعلم الاجتماع، وهذا يرجع إلى أسباب كثيرة، أهمها خصوصية الأنموذج (HMWZ] c) الذي يحدد المفهوم من زاوية علمية محددة؛ فقد جذَبَ مجال دراسة الأزمات باحثين كثرًا من مختلف مشارب العلوم الاجتماعية[28].
ويأخذ كثير من الباحثين كلمة "أزمة" على علّاتها، كأنها واضحة لا تحتاج إلى تفسير معالم معينة وتحديدها. وكذلك يرجع الأمر إلى الطبيعة الشمولية لمفهوم الأزمة، فيمكن إطلاق كلمة أزمة على الكثير من مجالات التعامل الإنساني والاجتماعي والاقتصادي والسياسي ...إلخ. وقد يكون التعريف السابق للأزمة منطبقًا على واقع الأزمة داخل حدود الدولة، وكذلك الأخطار التي تأتي من خارج حدودها، لكن ما يميز الأزمة بين الدول أنها تنشأ من طريق مفاجأة أحد الأطراف الطرفَ الآخر بفعل ما يؤدي إلى زيادة حدة التوتر والتهديد بين الطرفين إلى درجة تفرض على صانع القرار اختيار أحد بديلين: إما الحرب وإما الاستسلام، فالأزمة لا يمكن أن تحدث إلا إذا كان هناك صراع دولي مسبق بين طرفي الأزمة المعنيين[29].
هناك افتقاد في أدبيات إدارة الأزمات لنظرية تفسيرية عامة لظاهرة الأزمة. لذا نلاحظ أن الغالبية العظمى من الدراسات والتحليلات الخاصة بالأزمة هي دراسات حالة، ما لا يسمح بصوغ بناء فكري تنظيري واحد يمكن تعميم نتائجه واستخدام قواعده في دراسة حالات أخرى وتحليلها؛ فعلى الرغم من وجود سمات عامة تشترك فيها الأزمات المختلفة، إلا أنه يبقى لكل أزمة خصائصها وظروفها وسماتها الخاصة التي تعطيها سمة التميز والتفرد عن باقي الأزمات، إلا أننا في هذا الكتاب نقدم أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات كمدخل استرشادي نظري لذوي الاختصاص في الجانب الأكاديمي، المهتمين بدراسة الأزمات ومحاولة تطبيق هذه المدخل في دراسة حالة مختلفة والتعديل عليه وفق ما يسمى التراكم المعرفي والعلمي، وفي المستوى السياساتي يمكن كذلك استخدام هذا المدخل الاسترشادي النظري في مواجهة أزمات مستقبلية كثيرة ومتغيرة تواجه دولًا ومجتمعات كثيرة[30].

ثانيًا: مراجعات أدبية لمفهوم الأزمة

من الصعب إيجاد تعريف واحد جامع لمفهوم الأزمة؛ فعبد العزيز الضويحي (2004) يذكر أن الأزمات عادة ما تكون مرتبطة بالشعور بالخطر وسرعة الاستجابة وإدارة عنصر الوقت بطريقة فاعلة لتنفيذ الإجراءات والقرارات ذات الصلة[31]. إن للأزمة تعريفات كثيرة في الأدبيات العربية،

يورد منها رجب عبد الحميد[32] تعريفًا بأنها موقف خارج عن السيطرة وتحوُّل مفاجئ عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ويؤثر في النظام العام للمنظمة أو المجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف تتطلب اتخاذ قرار حاسم ومحدد وسريع في ظل محدودية المعلومات وظروف الحالة وضيق الوقت المقترن بالتهديد. وفي مجال إدارة الأعمال، تُعَرّف الأزمة بأنها حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى اضطراب سمعتها[33]، في حين يعرّفها بعض الباحثين بأنها حدث غير عادي قد يضر بصورة المؤسسة وأعمالها وعلاقاتها وجمهورها[34].

وتعرَّف الأزمة في العلوم الاجتماعية بأنها وضع أو حالة تواجه صاحب قرار أو مسؤولًا في كيان ما، سواء كان دولة أو مؤسسة أو مشروعًا، تتتابع فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج في تسارع كبير قد يُفقد المسؤولَ السيطرةَ عليها أو القدرة على توجيهها ومجابهتها[35]. ويذكر الشعلان أن الأزمة تمثل حالة أو نقطة تحول مهمة تترك نتائج إيجابية أو سلبية على الكيان المؤسسي بشكل عام[36]. كما أن الأزمة هي حالة تتعرض فيها مصالح المؤسسة للتهديد وضغط الوقت، ما يحتم على المسؤول اتخاذ قرار مناسب لتقليل الخسائر[37]. ويرتبط بالأزمة ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في البعد المحلي (السيكولوجي) المرتبط بالمتضررين، والبعد الإعلامي الذي يدور حول آلية طرح المعلومات ذات الصلة بالأزمة أو الحالة، والبعد الفني المرتبط بالأزمة نفسها ومحاولة حلها، حيث إن نجاح التعامل مع البعدين الإعلامي والمحلي سيؤدي إلى النجاح في مواجهة الأزمة فنيًّا[38].

يُنظر إلى إدارة الأزمات على أنها إدارة حالات استثنائية أو خارجة عن المألوف؛ فالعجز التنظيري المتكامل يُعزِّز في المواقف المتناقضة طبيعة حدوث الأزمات ذاتها وعمق تأثيراتها، فشدة الأزمات وأبعادها الدرامية هما عادةً ذواتا طبيعة فجائية حتى للباحثين أنفسهم، وهناك أزمات قد تكون عرضية فيما يكون بعضها الآخر مدمرًا[39]. وتُعرَّف الأزمة أيضًا بأنها النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها المصير إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، إيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها[40]. وقد تعني الأزمة مجموعة من الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح لوضع مستقر، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الدولة، لذا فالأزمة هي مرحلة حرجة لجميع الهياكل الإدارية والسياسية والاقتصادية القائمة لأي دولة، حيث تصبح هذه الهياكل غير صالحة للتعامل مع هذه المرحلة، وإن بشكل جزئي أو كلي وفي وقت ومكان معينين[41]. ومن وجهة نظر إدارية، تتطلب الأزمات اتخاذ قرارات حاسمة في ظل ظروف ضغط الوقت وعدم اليقين الكبيرين[42]، من هنا، اكتسبت "الأزمة" أبعادها أو عناصرها، والتي حددها يوري روزنتال وآخرون (2010) في ثلاثة أبعاد رئيسية هي الشروط الضرورية التي يجب توفّرها لإمكان إطلاق لفظ "الأزمة" عليها، وهي: "التهديد والمفاجأة وعدم اليقين"، و"ضيق الوقت لدرء المخاطر" و"الضغط على الموارد وإرباك القيادة"[43].

ويمكن تعريف الأزمة وفقًا لـ "أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات" بأنها حالة ديناميكية لديها عناصر قوة ذاتية تدفع المجتمع بغتة من حالة الاستقرار إلى حالة الإرباك، وتزداد معها المخاطر وفيها تُهدر الطاقات وتُستنزف لدرئها الموارد. وتبدأ عناصر القوة الذاتية للأزمة، بتعريفها الكلي، من إجراءٍ أو نقطةِ انطلاقٍ من طرف لديه الرغبة في جني مكاسب أو إحداث خسائر فادحة للطرف الآخر، وكلما استخدم الطرف الأول عنصر المفاجأة والتهديد يعلم يقينًا أنه يُحدث في منظومة الخصم هزة تزيد أعباء التكاليف لديه وتهدد كيان دولته ومجتمعه، وربما تُحدث خسائر تفوق سعة مؤسسات الدولة لدرئها، وتباعًا ستتولد الأزمات وملحقاتها وتتجدد لمحاصرة المجتمع وشل قدراته

والتحكم في مصيره. بهذا التعريف، تمكن قراءة سجل أزمة الحصار ودوافعها ومخاطرها وردّة فعل الطرف الثاني المتمثلة في تعبئة الطاقات وشحذ همم مؤسسات الدولة القُطرية كي تقدِّم سياسات جديدة وتُحدث تغييرات مؤسسية وإدارية بهدف التعاطي مع الأزمة المستجدّة وجلب الاستقرار السياسي والاجتماعي والتكيّف مع الأزمة وتقليل آثارها وإعادة المجتمع إلى دورة حياته الطبيعية ورفاهيته. إن تأطير مفهوم إدارة الأزمة في المستوى المحلي القُطري هو التغيرات البيئية الديناميكية المفاجئة التي تدفع حالة الاستقرار إلى الإرباك المصاحَب بالمخاطر والتهديدات، وتتطلب سرعة التعاطي وحكمة الإدارة لامتصاص تداعياتها وإعادة التوازن إلى المجتمع والدولة. أما في خصوص كيفية حدوث الأزمات، فإنها تحدث عندما تتعرض القيم الأساسية أو الأنظمة الحوكمية وقواعد النظام العام التي تحافظ على الحياة وانتظامها وأمن المواطنين في مجتمع ما للخطر أو التهديد، ما يُفضي إلى ضغوط هائلة تربك حياة المجتمع وتكاد تعصف بها، ما يحتِّم على صنّاع القرار في المستويات كلها، الإدارية والقيادية العليا، اتخاذ قرارات فعالة وكفية لمواجهة الأزمة وفي الوقت المناسب، كي لا تؤدي في حال تفاقمها، وهو ما يحدث غالبًا، إلى انفجار يُحدث خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات والاقتصاد، وربما يُحدث تدميرًا في البنية التحتية والخدمات العامة وإرباكًا في السياسات العامة الداخلية وتوجهات الدولة وعلاقاتها الخارجية، فالأزمات تضع ضغوطًا ومسؤوليات هائلة على عاتق الدولة والمسؤولين كافة في إدارتها[44].

تترافق هذه التهديدات في العادة بدرجات متفاوتة من عدم اليقين ومن الضغوط على متخذي القرارات، ويتعلق عدم اليقين بطبيعة العواقب المحتملة للتهديد: كيف وقعت الأزمة؟ وما الذي يحدث بعدها؟ ماذا بعد؟ كيف يكون الواقع أثناء الأزمة وبعدها؟ والأهم من ذلك كله الكثير من الغموض الذي يكتنف الأزمة في الفضاء العام خلال البحث عن الحلول: ماذا يمكن فعله؟ ماذا يحدث إذا تم تحديد هذا الخيار للتعامل مع الأزمة؟ وعدم اليقين عادةً يعتمد على عوامل أخرى عند حدوث الأزمة أيضًا، مثل استجابات المجتمع الناشئة الأولية للأزمة في مراحلها المبكرة[45].

للتعرف إلى الأزمة، لا بد كذلك من التعرف إلى عامل الوقت، فهناك أزمات - مثل التغير المناخي أو العجز في المعاشات التقاعدية في المستقبل - قد لا تكتنفها الخسائر المباشرة، بالتالي قد يُتَعامَل معها بشكل مرن وفقًا للوقت المتاح، ولكن في بعض الأحيان، لا بد للتعامل مع أزمات متعلقة بالسيناريوات المتشائمة التي يتعرض فيها الأمن القومي لخطر جدي محتمل أو وشيك الحدوث، من اتخاذ القرارات الحيوية تحت ضغط الوقت في غضون ساعات قليلة أو دقائق أو حتى جزء من الثانية[46].

ثالثًا: أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات وتعاطي القادة والمؤسسات والمجتمع

من بين مساهمات حقل الإدارة العامة والسياسات العامة في إدارة الأزمات طرح العناصر النظرية من الواقع التجريبي الذي ينظر إلى مدى فاعلية الحوكمة المؤسسية للدولة والتواصل الإداري والسياسي والتعاون بين جميع مستويات الدولة ومكوناتها عند حدوث الأزمات، وكيف يمكن عناصر إدارية مهمة في التخطيط والتنسيق وإدارة الوقت والتنظيم واتخاذ القرار في سياقات غامضة أن تُنتج معالجات فاعلة للأزمات[47]. علينا كذلك عدم إغفال الأطر النظرية لمختلف الاختصاصات - الاقتصاد وعلم النفس والسياسة والاتصال والإعلام - كونها ذات أهمية كبيرة في

خلق الأساس المنطقي والنظري لاستراتيجية إدارة الأزمات في واقع يضغط على القادة والمؤسسات والمجتمع.

في هذا الكتاب، ووفق أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات، المطور في الشكل (1-1) في سياق دراسة أزمة حصار قطر، نوضح أن عملية إدارة الأزمات ليست علمًا في مرحلة التطور في كنف علوم الإدارة العامة وغيرها من العلوم الإدارية والاجتماعية الأخرى ذات المناهج والقواعد والأصول النظرية فحسب، بل هي فن في ممارسة الأزمات المختلفة أو إدارتها، من خلال القدرات الإبداعية للقادة ومعاونيهم وللمؤسسات العامة، وحتى للأفراد العاديين في المجتمع الذين يحظون بدور محوري. إدارة الأزمات تعتمد بوصفها فنًّا على الأفراد الذين يتمتعون بقدرات ومهارات خاصة في جميع المستويات، الإدارية والسياسية... وغيرها، فهؤلاء قادرون على الإبداع والابتكار والتقدير السليم لإدارة الأزمات من خلال العملية الدبلوماسية. وهناك من يرى أن إدارة الأزمة تعني التعامل مع عناصر هذه الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية، بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها، أي أن إدارة الأزمة هي "محاولة لتطبيق مجموعة من القواعد والإجراءات والأسس المبتكرة التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها بهدف السيطرة على الأزمة وتوجيهها وفقًا لمصلحة الدولة. وتتحقق تلك المصلحة إما بتعظيم المكاسب المبتغاة من وراء هذه الإدارة أو في الأقل تقليل الخسائر التي تتعرض لها مصالح الدولة، وهذا يتوقف على عوامل كثيرة، منها: طبيعة الأزمة، وموضوعاتها، وتوازن القوى بين أطرافها، وطبيعة النظام السائد... وغيرها من العوامل التي تؤثر على قدرة الدولة على تكييف نتائج إدارة الأزمة"[48]. كما تُعرَّف إدارة الأزمات بأنها الاهتمام من جانبٍ بإجراءات السيطرة على الأزمة وتنظيمها حتى لا تخرج عن نطاق السيطرة وتقود إلى الحرب، وتتضمن من جانب آخر حلَّ الأزمة على أسس مُرْضِية تضمن تأمين الأهداف الحيوية للدولة وحمايتها، مع تقليل المخاطر والحفاظ عليها في حدها الأدنى الذي يمكن السيطرة عليه، في وقت يجب ضمان فاعلية تكتيكات الدبلوماسية الناعمة وقبول المخاطر المحسوبة لضمان الحصول على تنازلات من الخصم مع الحفاظ على أن يكون موقف الدولة متماسكًا نسبيًّا[49].

في إطار دراسة الأزمات، لا بد لنا كذلك من تحديد الفروق بين الأزمات الداخلية وتلك الخارجية بين دول أو أطراف خارج نطاق الدولة. تعرَّف الأزمة الداخلية بأنها "نقطة تحول في أحداث متعاقبة تصل إلى الصراع الدامي وتحتاج إلى ردات أفعال سريعة حتى لا تشكل نتائجها تغيرًا في المستقبل يعود بالضرر على المصالح العامة للدولة"[50]. وهناك من يربطها بمسألة بقاء استقرار النظام الداخلي وديمومته في أي كيان سياسي أو مادي، رسمي أو غير رسمي، على اعتبار أنها "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي، وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي يمثله (إداري-سياسي-نظامي-اجتماعي-اقتصادي-ثقافي)، لكن الاستجابة الروتينية المؤسسية لهذه التحديات تكون غير كافية فتحوّل المشكلة إلى أزمة تتطلب تجديدات حكومية ومؤسسية إذا كانت النخبة لا تريد التضحية بمركزها وإذا كان المجتمع يريد البقاء"[51]. والأزمة الداخلية هي بالأساس "موقف خارج عن السيطرة وتحوُّل فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح العامة والخاصة، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وإن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدود وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد"[52]. وتعتبر الأزمة الداخلية "نقطة حرجة تواجه منظومة المجتمع أو الكيان الذي تحدث فيه، ينتج عنها خلل أو توقف بعض أو كل الوظائف الحيوية في المجتمع، وقد تسبب تدمير [تدميرًا] مادي [ماديًّا] أو

معنوي [معنويًّا] أو كليهما معًا، يصاحبه تداعي [تداعٍ] سريع في الأحداث، مما ينشط عناصر عدم الاستقرار في النظام ويدفع سلطة اتخاذ القرار لضرورة التدخل السريع لمواجهة الموقف ولإعادة التوازن لهذا النظام". الأزمة الداخلية هي "حدث فجائي يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات أو العجلة في مواجهته ويترتب على تفاقمه نتائج خطرة"[53].
وفي حين نجد أن التفرقة بين طبيعة الأزمات في المستوى الدولي أو المستوى المحلي غير واضحة، نتيجة للتداخل بينهما، لا بد عند تعريف الأزمات ذات النطاق الخارجي والنطاق الدولي من اعتماد منطلقات دولية بعيدًا من منطلق الأسس المحلية، فالأزمة الدولية أو بين الدول تعبر عن موقف تطالب فيه الدول بالتغيير أو بالحفاظ على الوضع القائم، بما يجبر دولة أخرى على موقف مضاد لذلك مع وجود إدراك لزيادة احتمالات الدخول في حرب أو خلافات سياسية حادة، أو ارتفاع شديد في مستوى الصراعات إلى المستوى الذي يهدد بتغيير طبيعة العلاقات بين الدول، مثل التحول من السلم إلى الحرب، والتشتت في علاقات التحالف، والتأكّل في تماسك المنظمة الدولية أو التجمعات الإقليمية الفرعية[54]. إن الأزمة بين الدول تشير بقوة إلى حالة تغير حاسم في مجرى تدفق الأفعال السياسية الدولية، حيث تحدث مجموعة من المدخلات المتعاقبة غير العادية التي تستوجب مخرجات جديدة، والتي بدورها تستدعي مدخلات أخرى... وهكذا بين أطراف متنافسة، بحيث تصل إلى حجم وكثافة غير مسبوقَين[55]. وتُحدث الأزمة الدولية تغيرًا في البيئة الخارجية أو الداخلية، وهذا التغير يولّد تهديدًا للقيم الرئيسية لسياسة الدولة كما يدركها صانع القرار، بالتالي هناك تزايد في احتمال التورط في أعمال العداء العسكري، وإدراك متزايد لدى صانع القرار أن الوقت المتاح للاستجابة والرد على ذلك التهديد وقت محدود[56].
إن الأزمة التي تحدث داخل حدود الدولة الواحدة أو بين الدول هي ذات خصائص معيّنة تؤثر في عملية صنع القرار وفي سلوك أطراف هذه الأزمة، كما يحدد صنّاع القرار فيها الدرجة العالية للتهديد الموجَّه لأهداف الدول الأطراف وقيمها ومصالحها الجوهرية، والوقت المتاح لصنع القرار واتخاذه قبل تغيُّر الموقف، وهو في الغالب وقت قصير، وإلا فإن القرار يصبح غير ذي جدوى في مواجهة الموقف الجديد الذي قد يؤدي إلى أحداث تفاجئ صانع القرار[57].

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن القول إن إدارة الأزمات في المستويات كلها - المحلية والدولية - والأشكال والأنواع تعني في الأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العملية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. ووفقًا للأنموذج النظري المقترح في هذا الكتاب، يجادل المؤلِّفون الرئيسيون، كما هو موضح في الشكل (1-1)، في أن مبادرات إدارة الأزمات تكون ناجحة بصورة معيارية وإدراكية إذا اتبعت عمليات إدارية وسياساتية ودبلوماسية متوقعة مسبقًا وذات صلة وتنطوي على اتخاذ قرارات من شأنها الحد من الخسائر في الأرواح البشرية، والأضرار المادية والاقتصادية، وتعتمد على مدى قدرة الدولة على استعادة النظام وتحقيق الأهداف السياسية، مع اجتذاب دعم محلي وعالمي أو شبه عالمي، مع شبه انعدام للمعارضة داخليًّا وخارجيًّا[58]. كما يفترض أنموذج الدوحة أنه لا بد من إبراز الأخطاء التي تُرتكب في أوقات إدارة الأزمات، وتقديم البدائل الإدارية والسياساتية التي يمكن من خلالها في الأقل الحد من نتائج الأزمات المتنوعة والسلبية من خلال خمس مراحل تُحدد تطور الأزمة، وكذلك العلاقة بين من يدير الأزمة والأزمة ذاتها:

1 - المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل حدوث الأزمة

كما هو موضح في الشكل (1-1)، تتمثل هذه المرحلة في التنبؤات المستقبلية والإنذار المبكر لحدوث الأزمة عبر بعض المؤشرات والوقائع التي تتطلب إدراكها من أصحاب القرار وخبرتهم في التنبؤ بها وكيفية التعامل معها عبر الإجراءات الاحترازية قبل وقوعها ووصولها إلى مرحلة الصدام. وهي المرحلة التي تمر بها الأزمة قبل وقوعها الفعلي، حيث يكون هناك بعض المؤشرات والوقائع والأحداث التي تشير إلى احتمال وقوع أزمة معينة. ونظرًا إلى صعوبة التنبؤ بقوة الأزمة وموعد حدوثها وآثارها المحتملة، فإن من يدير الأزمة يكون أمام خيارين: إما تداركها قبل وقوعها واتخاذ إجراءات وقرارات احترازية لمنعها، وإما في الأقل التخفيف من حدتها حال وقوعها، وإما لا تُتَّخَذ القرارات والتدخلات إلى حين وقوع الأزمة فعليًّا[59].

تعتبر هذه المرحلة مرحلة الاعتراف بأن هناك حالة غير طبيعية في طريقها إلى الانفجار، فالأزمة طوال فترة تفاعلها تُصدر إشارات كثيرة تشير إلى أن شيئًا غير عادي على وشك الحدوث. إن التحدي الأول الذي يواجه من يدير الأزمة هو التعرف إلى هذه الإشارات، التي تكون في معظم الحالات غامضة ومتناقضة، ثم ترتيبها بشكل يسمح بتشخيص الوضع المقبل والإنذارات المبكرة ومعرفة ما إذا كانت بروتوكولات الطوارئ تتوقع حدوث مثل هذا الخطر الوشيك أو كان هناك إجراءات جاهزة للتعامل مع الأزمة[60]. هذه المرحلة حاسمة ومهمة جدًّا، إذ تُشخَّص خلالها الأزمة وتنشط البروتوكولات المناسبة لإدارتها، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الضرر الناجم عنها في مراحلها الأولية. وتخلق هذه المرحلة التعلم المبكر، ففيها يمكن إدارة الأزمات من خلال خريطة واضحة تبيّن الحقائق عن مدى خطورة الأزمة وعواقبها المحتملة، ما يسمح في النهاية لمتخصصي الأزمات باتخاذ القرارات وتقييم البدائل المختلفة المتاحة والممكنة وفقًا لقدرات الدولة الراهنة والمستقبلية[61].

وعلى اعتبار أن الأزمة عمومًا تحدث بشكل تدرّجي ولكن من الصعب عمليًّا التنبؤ بدقةٍ بزمانِ اندلاعها ومكانِه، تقلِّل عوامل كثيرة فاعلية الكشف عن الأزمات الناشئة وفهمها، حيث إنها متنوعة ومتعددة، ما يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ بكيفية تطور كل أزمة على حدة[62]، بخلاف الأزمات والكوارث الطبيعية التي يمكن التنبؤ بها وتحديد موعد حدوثها بدقة، ورغم ذلك فمن الممكن التعرف إلى ديناميكيات الأزمة طالما حصل التغلب على حواجز معرفية وتنظيمية وسياسية وتعلُّمية تكتنف الإشارات المختلفة لحدوث انفجار الأزمة. إن الاعتراف بالأزمة يجب ألا أن يتبع أنموذجًا عقلانيًّا واحدًا، لأن درجة تهديد الأزمة مبنية على ما يُحدَّد من خلال ردة الفعل المجتمعية في بيئتين اجتماعية وسياسية معينتين[63]. في الواقع، يأتي فشل التعرف إلى الأزمات من تجاهل العامل الذاتي والوعي المجتمعي والمؤسسي والتركيز من القادة على البيانات الأولية والمعلومات المنسابة[64]. إن البحث عن المعلومات والبيانات والحصول عليها نشاط معقد يؤدي إلى الضغط الزمني وعدم اليقين أمام صناع القرار، وقد يؤدي إلى وضع غامض، وفي أسوأ الحالات إلى الشلل المؤسسي والسياسي وعدم التصرف بشكل ممنهج ومؤسسي[65]. ولتجاوز هذا الوضع، لا بد من فهم العوائق والقيود التي تحول دون فهم القادة للأزمات وتؤدي إلى خلل نظام التواصل والتعاون بين الكثير من المؤسسات والمستويات الإدارية المختلفة.

وهناك قيود كثيرة تحول دون استشعار الأزمات مبكرًا، فمعرفة اتجاهات الأزمة ومساراتها تحتاج إلى تكاليف مالية وتقنية وبشرية كبيرة، في حين لا يرغب صناع السياسات في بعض الأحيان في دفع هذه التكاليف، ما يؤدي إلى عجز واضح في إدارة الأزمات في مراحلها المبكرة. لا بد إذًا من تجاوز العجز البشري في فهم ديناميات الأزمة وعدم الانتظار حتى تصبح الأزمة واضحة (لا

يتوفّر أي استخدام للعقل التصوري الجمعي بشكل ممنهج)[66]. إن هناك عوامل ومؤشرات مباشرة وغير مباشرة قد تؤدي إلى اكتشاف الأزمات قبل انفجارها، ويعود ذلك إلى قدرات بعض صناع القرار ومنفذيه في الفهم السريع لما يحدث من أزمات[67] استنادًا إلى مؤشراتها السابقة التمهيدية، بينما يواجه آخرون صعوبات كبيرة في "قراءة" الأزمة وتطور مسارها. وتشير دراسات إلى أن معظم الأفراد في المنظمات العامة غير مهيئين لذلك، كما أن منظمات الإدارة العامة غير مصممة للكشف عن الأزمات الوشيكة، بل يفتقر كثير منها إلى ما يسمى "خبراء إدارة الأزمات والآليات الذكية للكشف عن الأزمات"[68]، كما لا يوجد في بعض الأحيان اتصال إداري واضح بين المؤسسات المعنية بإدارة الأزمة، مثل عدم تشارك المنظمات والمؤسسات المعلومات المرتبطة بالأزمة أو تعبير كل منها عنها بلغات وممارسات إدارية مختلفة ومتضاربة - كالقرارات والإجراءات المتخذة لمعالجة الأزمة - وأحيانًا انعدام اليقين الكامل بين المنظمات والمؤسسات حول الإشارات المختلفة للأزمة، بمعنى أنه قد يُعَبَّر عنها بتردد، ما يجعل صاحب القرار في حيرة فلا يمكنه اتخاذ قرار في ظل وجود معلومات غير واضحة وغير مؤكدة -التحذيرات تفتقر إلى التصرف بناءً عليها إلى اليقين والخصوصية - كما يعبَّر عنه في سيكولوجية النخب التنظيمية في حالة اتخاذ القرار وفق معلومات ومشورة غير مكتملة ومتناقضة في أغلب الأحيان، من مصادر داخل المنظمات العامة وخارجها. من ناحية أخرى، قد يؤدي عدم تعامل الإدارة الوسطى بجدية مع بعض المعلومات، بالتالي عدم وصولها كمدخلات مهمة في عملية صُنع القرار، إلى عدم صحة القرارات المتخذة أو جدواها. ورغم تعامل بعض المنظمات الحديثة مع التكنولوجيا المتقدمة في صُنع القرار، إلا أنها غير مرنة كفاية لكشف الأخطار المتوقعة من أجل التعامل مع إشارات الأزمات المقبلة[69].

نظريًّا، تُهَيَّأ في هذه المرحلة مؤسسات الدولة وفق سياسات وبروتوكولات إدارية من أجل توفير الضرورات الأساسية لمواجهة تداعيات الأزمة المباشرة، مثل الغذاء والدواء والاحتياط النقدي لإيفاء حاجات الاقتصاد المحلي واستقرار الأسواق النقدية والسلعية، كما فعلت قطر قبل بدء الأزمة فعليًّا في 5 حزيران/يونيو، حيث التقطت إشارات بعض دول الخليج كمؤشرات تمهيدية للاستعداد لأزمة محتملة. كانت أولى تلك الإشارات المباشرة سحب السفراء والأزمة الدبلوماسية التي تبعته في آذار/مارس 2014، وكانا بمثابة احتجاج سياسي من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ومملكة البحرين على سياسة قطر الخارجية، مشفوع بتحذيرات بأن هناك تدابير وإجراءات أخرى تالية إن لم تستجب قطر لضغوط الدول الثلاث. كأنت تلك الإشارة جرس إنذار لدولة قطر بوجوب الاحتياط وزيادة فاعلية التدابير المضادة، التي بدت أكثر ما تكون جلاءً عقب الحصار، إذ وفّرت أساسيات الحياة وأحدثت تغيرات طفيفة في إيقاع المجتمع. لقد برهن الواقع بعد ذلك كم كانت التدابير والبروتوكولات لمواجهة الخطر المحتمل صائبة وفعّالة بدرجة كبيرة في احتواء الأزمة وتداعياتها، وهو ما سيُناقَش في الفصول الآتية.

يشير الشكل (1-1) بالتفصيل إلى أنموذج الدوحة، وإلى أهمية هذه المرحلة في اكتشاف المؤشرات التمهيدية التي تدل على حدوث الأزمة. لهذا فإنها مرحلة استباقية تحتاج إلى بُعد استراتيجي وحس قيادي في ملاحظة مؤشراتها وتتبعها واكتشافها، وتعتمد بشكل رئيسي على التفكير الممنهج لاستيعاب هذه المؤشرات والتنبؤ بإمكانية حدوث أزمة لاحقة.

2 - المرحلة الثانية: مرحلة وقوع الأزمة واتخاذ القرار للتعامل معها

وفيها تطورت الأزمة نتيجة متغيرات وعناصر عدة وبلغت مرحلةً تكرّست فيها أمرًا واقعًا لا يستطيع متخذ القرار إنكار وجوده، وبات واجبًا عليه اتخاذ القرارات العاجلة لصدها وتخفيف آثارها الفعلية والمحتملة. ركزت هذه المرحلة على الاستجابة للأزمات، من خلال صنع القرار والتنسيق بين مؤسسات الدولة ومكوناتها المختلفة، حتى من دون الفهم الكامل لأسباب الأزمة، فقد كان القادة والمؤسسات أمام خيار وحيد هو أولُ اثنين: التصرف أو عدم التصرف، ومواجهة الأزمة أو الرضوخ لواقعها، وباتت عمليتا اتخاذ القرارات وتنفيذها في هذه المرحلة عملية واحدة لا يمكن فصل إحداهما عن الأخرى[70]. لا يُنفَّذ في الأحوال كلها البديل المطلوب بنجاح وبشكل صحيح، والمؤشر الوحيد للنجاح في تلك المرحلة من إدارة الأزمات كان معرفة كيف أمكن القادة والمؤسسات تحقيق مزيج مناسب ومتوازن لكلا جانبي المرونة والتصلب[71]. كان لعدم اتخاذ قرار حاسم أو عدم التنفيذ أو عدم الامتثال للأزمة أن يكون ذا كلفة وأعباء سياسية واقتصادية وسيادية عالية، لهذا كان لا بد من اعتماد اللامركزية والمرونة في إيجاد الحلول الممكنة في مستويات القيادة والمؤسسات والسياسات العامة[72].

تأتي مرحلة صنع القرار، أيًّا كانت الإشارات المسبقة للأزمة وعواقبها غير المؤكدة، في وقت تتطلب الاستجابة للأزمات قرارات ملحة هي الأكثر دقة وربما خطورة، وتُتخذ حصرًا في الوقت المتاح لمقارنة الخيارات المختلفة للوصول إلى الأفضل من بينها. وكما أشرنا في المرحلة الأولى إلى أن بعض القادة والمؤسسات لا يسارعون عند إدراك تداعيات الأزمة إلى الاعتراف بوقوعها وأضرارها، بالتالي فإن التصلب والمرونة هما السمتان اللتان تحددان مرحلة اتخاذ القرار في إدارة الأزمات، أما القائد المتردد فلا يمكنه بشكل معين إدارة هذه المرحلة بواقعية ومنهجية[73]، وقد يؤدي بطؤه وعدم دقته في اتخاذ القرار في هذه المرحلة إلى عواقب غير محمودة في إدارة الأزمة لاحقًا.

في هذه المرحلة تكون القرارات التي تتخذها الجهات المسؤولة عن مواجهة الأزمة أو التخفيف من آثارها ضرورية، وكذا متابعة تنفيذها وتقويمها، وتحديد نطاق الاستجابة وفقًا لحجم التأثير. إلى جانب ذلك، على إدارة الأزمات أن تعمل بشكل "تصاعدي" في عملية صنع القرار، فعندما تضرب الأزمة مناطق ونطاقات جغرافية وإدارية متعددة، تنتقل مسؤولية تنسيق الاستجابات الحكومية إلى مستويات السلطة العليا وخطة الطوارئ العامة. ومن المهم هنا أن نلخص التحديات الحاسمة التي تنطوي عليها إدارة الأزمات وطبيعتها المميزة وقت حدوثها أمام صناع القرار والمؤسسات العامة والمجتمعية المختلفة[74] بالآتي:

- قرارات ذات عواقب وخيمة تؤثر في المصالح الأساسية للمجتمع وقيمه. وسواء كانت القرارت أو الخيارات "صحيحة" أم "خاطئة" فإن ثمنها قد يكون مرتفعًا اجتماعيًّا، وسياسيًّا، واقتصاديًّا، وبشريًّا. وقد يرتبط بدرجات مرتفعة من الخطورة تتضاعف مع القرارات الخاطئة.
- معضلات حقيقية لا يمكن حلها إلا من خلال خيارات بديلة، أو "الخيارات المأسوية"، حيث تنطوي جميع الخيارات المفتوحة لصانع القرار على خسائر كاملة.
- احتمال التطور المستقبلي السريع والمتضاعف للأزمة وتداعياتها، بالتالي التأثير السلبي أو الإيجابي المحتمل لخيارات السياسة المختلفة.
- اتخاذ خيارات بسرعة نسبية نتيجة الضغوط الزمنية.
- عمليات الاستجابة للأزمات في معظمها تنطوي على درجة ملحوظة من الارتجال والمرونة والفاعلية، وفي بعض الأحيان قد تتصف حتى بالبطولة.

- لا بد من حرص القادة السياسيين على إشراك جهات حكومية وغير حكومية متعددة لإدارة الأزمة والتنسيق بينها.
يُعدُّ التنسيق التحديَ الرئيسي الآخر للاستجابة المناسبة للأزمات في وقتها؛ إذ هناك في الأزمات بشكل عام جهات فاعلة كثيرة ذات اختصاص في مواجهة الأزمة، لذلك من المهم للغاية تحقيق تنسيق وتواصل بصورة استثنائية ليس بين مجموعات وعمليات إدارة الأزمات والمؤسسات والمنظمات الداخلية والخارجية للدولة فحسب، بل بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ذات التواصل المباشر مع المجتمع من أجل طمأنة العامة ومساعدة النظام في فرض السيطرة الاجتماعية أيضًا[75]. وكذلك لا بد من التنسيق مع الجهات الدولية المتعددة الأطراف والمنظمات الحقوقية والإنسانية، والجهات الدولية الثنائية. إن عملية التعلم في هذه المرحلة تتمثل في التحدي الرئيسي لهذا النوع من التعاون والتنسيق المتبادل ومعرفة وقت التبديل بين التنسيق الرأسي أو الأفقي وفقًا للظروف المصاحبة لحدوث الأزمة ومدى عمقها، ويكون اتخاذ القرار والتنسيق أسهل إذا بنى القادة علاقات ثقة بين مختلف أصحاب المصلحة المهتمين بمواجهة الأزمة[76].

3 - المرحلة الثالثة: مرحلة إدارة التنوع وطمأنة المجتمع وخلق التوازن:

كما في الشكل (1-1)، تتطلب هذه المرحلة احتواء المواقف الشعبية وطمأنة المجتمع بشرائحه كافة، من خلال السيطرة على الأزمة وتخفيف أو إنهاء آثارها وأضرارها. هذه المرحلة تتصف بالخطورة البالغة، وكذلك تتلازم مع المراحل المختلفة كلها، فالسيطرة الاجتماعية يصعب على النظام السياسي تحقيقها في أوقات الأزمات، ولا بد أن يكون لدى قادة إدارة الأزمات آليات واقعية ودقيقة تعطي الأزمات معنًى أمام الرأي العام الداخلي والرأي العام الخارجي[77]، كما لا بد أن يكون للدولة قدرة بالفعل على توجيه المجتمع بما يدعم عملية صنع القرار السياسي اللوجستي وتنفيذه في مواجهة الأزمات. إن السيطرة الاجتماعية تعني مدى قدرة الدولة على قيادة مختلف مكونات الدولة والتنسيق بينها، من قطاع عام، وقطاع خاص، ومنظمات غير حكومية - القطاع الثالث - والمجتمع، فالدولة لديها القدرة أو السلطة لوضع القواعد الملزمة وتنفيذها، وكذلك لديها السلطة لوضع معايير وقواعد التنظيم الاجتماعي في حال وقوع أزمات. في الواقع، ينبغي على الدولة إدارة التنوع وتوطيد التواصل مع جميع مكونات المجتمع المختلفة، فإن إدارة التنوع ليست بالطبع بهذه السهولة وقت الأزمات، فالأزمات قد تؤدي إلى عدم الاستقرار لأن في المجتمع مكونات قد تستثمر الأزمة لإثارة الصراعات الداخلية، وقد يكون لبعض هذه الصراعات جذور وارتباطات خارجية، لذلك تأتي أهمية إدارة التنوع وقت الأزمات كونها تحدد مدى قدرة الدولة على زيادة التعبئة المساندة لقرارات الدولة وقت الأزمات، وكذلك ضبط توجهات الناس والسلوك الاجتماعي بما يخدم قواعد السلوك التي تحددها قواعد النظام العام في الدولة، التي تكون لديها القدرة على وضع سياسات الطوارئ وتطبيقها على مختلف الفئات داخل المجتمع، وتوجيه سلوك الناس أو تصحيحه أو ترشيده، وإدارة التنوع لخدمة المصلحة العامة[78].
إن العنصر الرئيسي في هذه المرحلة هو مدى قدرة الدولة على التواصل الحازم مع المجتمع، الأمر الذي يقلل عدم اليقين وينشر الثقة بين المواطنين. وعلى قيادة الأزمة إدراك أن الأزمات قد تصنع نافذة وفرصة للسياسيين والصحافيين الذين لديهم رأي مؤيد أو معارض لكيفية إدارة أزمة معينة نتيجة لاختلاف وجهات النظر أو وجود مصالح وارتباطات داخلية وخارجية مختلفة، لهذا يجب أن يكون لدى القائد القدرة على توجيه هذه الجهات الفاعلة لمصلحته[79]. ولكن يبدو الأمر

أكثر تعقيدًا في ممارسة السيطرة الاجتماعية والإعلامية في وسائل الإعلام بالذات في ظل هيمنة الإعلام الرقمي، حيث إن استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي يسهّل كثيرًا من نشر المعلومات المغلوطة والمضللة والإشاعات والتجارب الشخصية التي تعطي حجم تأثير الأزمة وواقعَها معنًى آخر، فتكاد السيطرة على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل إيجابي ومُحكم تكون مستحيلة. لذلك، يجب على قادة الأزمة استخدام استراتيجية اتصال تُظهِر الثقة بين الجمهور والمواطن العادي من طريق وسائل تواصل متنوعة ومقنعة وواضحة ومتسقة وموجهة نحو الجمهور المستهدف داخليًّا وخارجيًّا. تأتي أهمية السيطرة على وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من وسائل نقل المعلومات من أجل طمأنة المجتمع وإبعاد الهلع، وكذلك مجابهة الإعلام المضاد الحديث[80].

سيكون هناك دائمًا حدود للقدرة على التأثير، لذلك يجب على القادة ألا يتوقفوا عن إدارة الملف الإعلامي وقت الأزمات، وهذه هي فرصة التعلم في هذه المرحلة، خصوصًا أن الإعلام يؤدّي دورًا بارزًا من خلال العمل على احتواء المواقف الشعبية، وبث روح الطمأنينة بينهم، ومنع أي تصرف قد يصدر من فئة معينة من المجتمع المحلي ممكن أن يؤثر سلبًا في الدولة لاحقًا، فالأزمات تولد سياقًا من الغموض والارتباك والتكهنات والمعتقدات المتضاربة والإثارة الجماعية[81]. لذلك، لا بد من وضع استراتيجية للتواصل مع المجتمع من أجل توضيح ما هو قائم ومسارات الأزمة بما يخدم الأمن العام. لا بد إذًا أن يكون هناك دور بارز لإدارات العلاقات العامة في الدوائر الحكومية كلها في إدارة تقارير وسائل الإعلام، لأنه أمر محوري لاستراتيجيات الاتصالات الخاصة مع المجتمع والعالم، لخلق الثقة عبر خطاب يحقق المقاصد. ولا بد للصحافة والإعلام أن يكونا أداة تعبئة وقت الأزمات، فعليهما نشر المعلومات التي يتلقيانها من صانعي السياسة وسردها في قوالب ترضي الجمهور العام، وأخيرًا لا بد من التعامل مع التعبئة الإعلامية المضادة بكفاءة ومهنية، عبر الوسائل الإعلامية المتاحة كلها؛ ففي عصر الإنترنت أصبحت وسائل الإعلام التقليدية والوطنية مجرد وسيلة واحدة من بين مجموعة من مصادر المعلومات[82].

قبل الانتقال إلى المرحلة الرابعة بحسب أنموذج الدوحة، لا بد من تأكيد أن في مقدم القيود التي تعيق عملية إدارة الأزمات بنجاح وفاعلية كبيرة وفقًا لأنموذج الدوحة تأتي مسألة تجزّؤ السيطرة الاجتماعية، عندما لا تستطيع الحكومة جعل الناس يتصرفون بشكل داعم، تلقائيًّا أو بشكل غير تلقائي، لقراراتها لمواجهة الأزمة وعواقبها ومضاعفاتها المختلفة[83]، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الدولة التي تعاني تجزّؤ السيطرة الاجتماعية هي دولة هشة أو رخوة، ولن تكون قادرة على توجيه سلوك الناس وتصحيحه وترشيده، فالدول الرخوة تعجز عن التأثير في المجتمعات من أجل الحشد المجتمعي لدعم القرارات التي قد يجري تبنّيها لمواجهة الأزمات، والتي قد تكون كبيرة وخطيرة، مثل الدخول في الحرب أو الخضوع لمتطلبات الأزمة وتعريض السيادة الوطنية للخطر. في كثير من المجتمعات الرخوة والهشة، تخضع السيطرة الاجتماعية في الأساس لضغوط الجماعات المختلفة، المنقسمة والمشرذمة في المجتمع، مثل: الأُسرة، والقبيلة، والجماعات الدينية والطائفية والعرقية، فالقوى الاجتماعية هي التي تمارس الرقابة الاجتماعية بدلًا من الدولة، بالتالي تنتقل السيطرة الاجتماعية إلى يد مجموعة من المنظمات الاجتماعية نتيجة لضعف قدرات الدولة في التعبئة العامة[84]. ولكي تؤدّي الدولة مهمة إدارة التنوع، يجب أن تكون قوية وقادرة على تعبئة الموارد البشرية والمادية داخل المجتمع، أما إذا كانت غير قادرة على هذه التعبئة، كما هي الحال

في كثير من الدول العربية، فهي فعلًا ستواجه معارضة قوية من القوى الاجتماعية داخل المجتمع نتيجة لتضارب المصالح[85].

أحدث تجزّؤ السيطرة الاجتماعية في البلدان السلطوية عدم استقرار وضعفًا في الجوانب السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والمؤسسية، وباختصار ولّدت هذه المعضلة معضلات أخرى خلقت بدورها دولًا متسلطة في هيكليتها وممارساتها وتضخم أجهزتها القمعية، الرسمية وغير الرسمية، فهي متناقضة بنيويًّا مع مبادئ المساءلة والشفافية والكفاءة والمشاركة العامة في الحكم والمساواة وسيادة القانون والمعايير والقيم الأخرى المهمة وأسسها لفرض السيطرة الاجتماعية وقت الصراعات والأزمات الداخلية والخارجية[86].

4 - المرحلة الرابعة: مرحلة انتهاء الأزمة والانتقال من حالة الطوارئ إلى الاستقرار أو الحالة الطبيعية

تصل الأزمة في هذه المرحلة إلى حالة الاستقرار، إما من خلال حلها بشكل نهائي ثم اختفائها وانتهائها، أو باحتوائها وحسر انتشارها، باختفاء آثارها السلبية وعناصر الضغط المولدة لها تدرّجيًّا إلى حين التوصل إلى الحلول النهائية. من المفترض أن يحصل في هذه المرحلة الانتقال من حالة التوتر واتخاذ القرارات وتنفيذها، إلى مرحلة تجلي آثار القرارات على المجتمع المحلي وعودة الأمور إلى طبيعتها كما كانت من قبل. وتعد هذه المرحلة مرحلة استقرار إلى حدٍّ ما[87].
هذه المرحلة ذات أهمية قصوى، كون الأزمات لن تنتهي بشكل فعال إلا إذا أجرى القادة والحكومة محاسبة ذاتية وعامة عمّا حصل في إدارة الأزمة، وتقدير الآثار المتوقعة خلال المرحلة المقبلة على واقع وظائف النظام التشغيلية والاستراتيجية، فمن المهم جدًّا أن يتبنى القادة موقفًا مفتوحًا يساهم في تجنب الصراع الداخلي أو تأكّل النظام الحكومي ومؤسساته المختلفة[88]. وفي هذه المرحلة، يتمثّل التعلم في أن الأزمات المعقدة قد تستمر معالجتها والعودة إلى الحالة الطبيعية بعدها فترة طويلة، فهي تظل متواصلة في الساحتين السياسية والاجتماعية على الرغم من أن التهديدات التي أدت إلى وقوعها لم تعد موجودة. وهناك الأزمات العادية والمتداولة، وهذه معالجتها شبه متواصلة، لأنها أزمات تتطور وتتصاعد وتنتهي في عمليات ديناميكية، وبعض الأزمات العادية قد تنتهي وتتصاعد وتشتعل مرة أخرى[89]، وهي مرحلة استعادة النشاط، من خلال السيطرة على عمليات إدارة الأزمة وإظهار قوة الدولة وقدرتها على انتشال نفسها من الضرر وعلى تهيئة مؤسسات الدولة والحياة العامة، كما أنها تساعد الدولة في اكتشاف نقاط الضعف التي أعاقت عملية إدارة الأزمة بشكل فاعل والعمل على تعزيزها في مرحلة تعلم تترسّخ في الذاكرة المؤسساتية والذاكرة المجتمعية والوطنية.

5 - المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم التلقائي والمزدوج

التي تُستخلص فيها، استنادًا إلى الشكل (1-1)، الدروس المستفادة وتُوَثَّق مؤسسيًّا ومجتمعيًّا وفرديًّا، من خلال توثيق الأحداث كافة التي مرت بها الأزمة وتسجيلها، وتقويم جدوى الحلول التي اتُّخِذَت للتعامل مع الأزمة. وعلى الرغم من أن عملية التعلم هي عملية مصاحبة لكل المراحل السابقة، وتُستَخلَص فيها العبر من المراحل كافة التي تعرضت لها الدولة خلال الأزمة، وتسجيل الأحداث كافة التي مرت بها وكيفية التعامل معها، فإن هذه المرحلة تشتمل، إضافةً إلى ذلك، على طبيعة الحلول التي طُرِحَت خلال الأزمة، فهي إما أن تكون حلولًا غير جذرية تتعامل مع مظاهر الأزمة (K_d]b[-beef D[Wd_d])، المعروفة بـ "التعلم التلقائي والتجريبي من الأزمة"، إذ إن التعرض

المباشر للأزمة تجربة قوية لا تنسى حرفيًّا، وربما تتكرر الأزمة ذاتها مرة أخرى؛ أو أن تكون حلولًا جذرية من شأنها أن تمنع تكرار هذه الأزمة، وهنا يكون قد تحقق الوعي الكامل من متخذي القرارات بأنهم استطاعوا إنهاء الأزمة بنجاح (DekXb[-beef D[Wd_d])، وهو المعروف بمسمى "الأزمة كفرصة للإصلاح والتنمية الشاملة"[90]. بذلك، تكون الأزمة عبارة عن فرصة سانحة لإجراء إصلاحات سياسية ومؤسسية لن يكون من الممكن تنفيذها في سياقات ما قبل الأزمة لاعتبارات مختلفة، بالتالي تكون الدولة قادرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من مخاطر الأحداث المماثلة التي قد تحدث في المستقبل[91]. مع ذلك، فإن عملية التعلم المزدوج ليست مهمة سهلة حتى في واقع الدول المتقدمة، ناهيك بواقع الدول التي تمر بمرحلة النمو. إن التعلم من الأزمات مقرون بعوامل نفسية وتنظيمية وسياسية، فالإجهاد والخوف وعدم القدرة على التواصل بشكل صحيح، وكذلك جمع البيانات اللازمة خلال مرحلة حدوث الأزمة أو حتى قبل حدوثها، كل ذلك يقلل من قدرة الدولة على تعلم الدروس[92].

إن الفرضية الأساسية في الأنموذج النظري لهذا البحث تتمثل في أن عملية التعلم ذات واقع بطيء، وأن الإصلاحات التي تُنَفَّذ نتيجة للأزمات تتبع أنموذجًا تدرّجيًّا، وأن الاستراتيجية الإصلاحية لمرحلة ما بعد الأزمة لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا كانت تتوافق مع المفهوم الاجتماعي والمفهوم السياسي أو الواقع الجمعي العام لمستقبل مشترك مُتصور. وحتى في حال كانت الإصلاحات نتيجة مثالية للتعلم من الأزمات، فمن المهم أن يؤخذ في الاعتبار أحيانًا أن هناك إصلاحات قد تولد مشكلات أخرى تنقلب في النهاية أزمات. لهذا السبب، وبالنظر إلى العقلانية المحدودة للقادة في المستويات السياسية والإدارية المختلفة، من الضروري أن تكون التغييرات والإصلاحات متوازنة بين الابتكار لمواجهة أزمات مستقبلية وكذلك المحافظة على النظام العام وعدم خلق أزمات جديدة لم تكن في الحسبان[93]. في هذه المرحلة، تخلق سياسات ما بعد الأزمة فرصًا للمؤسسات من أجل دفع تغييرات جذرية والتعلم المزدوج من الأزمات[94]، لذا لا بد من تطوير رؤى في ما يتعلق بأسباب الأزمة وتأثيرات عملية المواجهة المستقبلية لأزمة مماثلة، كما أنه لا بد من إدراك أن التعلم التجريبي يركّز على الذاكرة المؤسسية (تسجيل منظم موثق واسترجاع للأحداث والإجراءات الماضية). ولا بد من خلق الآلية لترجمة الذكريات إلى دروس والدروس إلى استراتيجيات والاستراتيجيات إلى خطط تشغيلية وتقويمية.

ولا بد من وجود برامج تدريبية تبني الذاكرة المؤسسية على الواقع التجريبي (الموظفين القدماء والجدد)[95]. ولا بد من إجراء الدراسات والبحوث لتشخيص أسباب الفشل وآثار الاستجابة، مع وجود خبراء مؤهلين لإجراء بحوث كهذه ومعرفة علاقات الأسباب بالنتائج وتحديد صلاحيتها، وأن يكون لديهم درجة عالية من الاستقلال الذاتي لحماية "خبراء الأزمات" من التدخل القيادي والمؤسسي والسياسي[96]. هناك شروط أخرى لنجاح عملية التعلم خلال الأزمات وبعدها، أهمها وجود الرغبة في إبراز العزم السياسي والتغيير السريع للظروف التي كانت مرتبطة في ما يبدو بحدوث الأزمة (وهذا يتحدد ضمن مفهوم الإرادة السياسية)[97].

ولضمان جدوى التعلم المزدوج، يجادل أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات بأن المعلومات تعتبر بمثابة حجر الزاوية في عملية إدارة التعلم من الأزمات، فهي ضرورية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، ابتداءً من عملية التنبؤ والرصد، ثم التحليل والتقويم، فوضع الخطط والبدائل، إلى التنفيذ واستعادة النشاط واستخلاص الدروس والعبر[98]. ومن دون المعلومات الصحيحة والدقيقة لا أساس لعملية اتخاذ القرار[99]، إذ تشير الدراسات إلى أن توفّر المعلومات هو ما يحدد القرار

السليم من الخاطئ، فالمعلومات تساعد في تجنب عنصر المفاجأة عند حدوث الأزمة وتسرع عملية تقويم الأزمة وفهمها بشكل أوضح، بالتالي المساهمة في توفير عامل الوقت لصانع القرار لاتخاذ القرارات بشكل أسرع، كما أن توفّر المعلومات وتدفقها خلال الأزمة يمكن أن يساهما في زيادة المرونة في عملية اتخاذ القرار وإمكان إجراء تعديلات بشكل مستمر عند الحاجة وفقًا للبيانات الواردة، وتعظيم استغلال الموارد المتاحة والبدائل بشكل أفضل، وتحسين عملية التنسيق في الأداء والتنفيذ بين المستويات الإدارية المختلفة[100]، إلا أن نقص الكوادر البشرية ذات الخبرة والمهارة، وقلة الموارد المتاحة وعدم كفايتها والمشكلات الفنية والهياكل التنظيمية غير الواضحة... من شأنها أن تساهم في إعاقة عملية جمع البيانات بشكل سلس، ما يؤثر في كمال عملية إدارة الأزمة، انطلاقًا من المعلومات الصحيحة والواضحة[101].

لا محالة في أن التعلم المزدوج يؤدي إلى التخطيط المستقبلي لأزمات مماثلة أو غير مماثلة، ويساعد في إدارة الأزمات المستقبلية والمتغيرة ومنع حدوثها، وفي هذه الحالة سيكون التعلم المزدوج بمثابة استراتيجية وقائية تمنع وقوع الأزمة[102] أو تخفف آثارها عند حدوثها، من خلال تمكين المسؤولين من اتخاذ قرارات منظمة كَردّ على الأزمة وفق خطط تقوم على رصد إشارات الأزمة والتنبؤ بالخطر ومن ثم تقويمه ووضع آليات المواجهة[103].

يمثل التعلم المزدوج القاعدة والإطار اللذين ينظمان عملية التعامل مع الأزمة بتفاصيلها كلها، فهو يؤدي إلى التخطيط السليم، الذي يقضي بتحديد ما يجب فعله، ومن يفعله، وكيف سيفعله، ومتى، وهو وظيفة تعتمد على رصد الوضع القائم وجمع البيانات حول الأزمة والتنبؤ بأسوأ السيناريوات التي يمكن أن تخلفها الأزمة لتصميم آليات أكثر فاعلية للتخفيف قدر الإمكان من نتائج الأزمة[104]، حيث يرى ديفيد كروكال أن التخطيط المسبق للأزمات يساعد في تهيئة القطاع العام والقادة وإعطائهم فرصة لتطوير خبراتهم حول الأزمات[105]. ولا بد من الأخذ في الاعتبار أن التخطيط قبل وقوع الأزمة لا يعني بالضرورة تجنب الأزمة، فمهما بلغت الإجراءات الوقائية من الكفاءة قد لا تتمكن أحيانًا من منع حدوث الأزمة، في حين أن هناك الكثير من الأزمات التي تخرج عن إرادة الدولة ولا تستطيع هذه الأخيرة مجابهتها، لذلك لا بد من التخطيط لإدارة الأزمة عند وقوعها بالفعل لتخفيف الضرر ومعاودة العمل والنشاط مرة أخرى[106].

يؤدي التعلم المزدوج إلى التخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات وفقًا لجهود منظمة ومتواصلة وقواعد وضوابط تُنتَقى في وقت سابق قبل حدوث الأزمة المتوقعة[107]. ولا بد من إدراك أن التخطيط مرتبط بالسياسة والتوجهات العامة للدولة[108]، كما أن نماذج التخطيط للأزمات لا بد أن تكون مستمرة وتأخذ في الاعتبار خصائص المكان المرتبط بالأزمة، فما يصلح لمدينة كبيرة قد لا يصلح لقرية صغيرة[109]. وعلى الرغم من اتخاذ التعلم المزدوج شكلًا رسميًّا، فإنه ليس شكلًا واضحًا بعد، ويمكن إجمالًا تلخيص أهم عناصر التعلم الجاد والمزدوج وأسسه في التالي[110]:

1 - التنبؤ بالأزمة المقبلة وتوثيق الذاكرة المؤسساتية والعامة وتفعيلها وتقويم المخاطر والأضرار المحتملة وترتيبها وفقًا للأولوية والخطورة والأهمية.

2 - جمع المعلومات بشكل مستمر وإعادة تقويم الأزمة وتحدياتها وتداعياتها وفقًا للبيانات المستحدثة.

3 - البدء برسم تصورات عن آلية مواجهة الأزمة وتهديداتها على هيئة خطة توضح ما سيُعمَل من الفريق المسؤول وتقسيم المهمّات وفقًا للإمكانات المتاحة، وفي هذه النقطة لا بد من التركيز

على أهمية وجود نظام اتصالات فعال، ويمكن أن تستفيد المنظمة من القطاعات الداخلية المختلفة والوحدات الفرعية والجهات الخارجية وأن تنسق معها وفقًا للحاجة.
4 - العمل على وضع إطار زمني للبدء بتنفيذ أنشطة التنبؤ بالأزمة ومواجهة مخاطرها وفقًا للخطة التي وُضِعَت، مع مراعاة اختيار فريق أزمات وتدريبه ليكون قادرًا على أداء هذه المهمّات والاستفادة من الأزمة في تنمية خبراته. ولا بد هنا من الإشارة إلى ضرورة تدريب مسؤولي التواصل وإعدادهم في فريق إدارة الأزمة مهمتهم التواصل مع الإعلام والمجتمع وتزويدهم بكل ما هو جديد وحاصل من تطورات في الأزمة.

رابعًا: القيادة أساس إدارة الأزمات

للقيادة بلا شك دور أساسي في بناء أي مجتمع وتطويره، بل تُعتبر من أهم مكونات أي نظام. وفي هذا الشأن، أكدت دراسات، مثل دراسة هيرث (2015)[111]، أهمية القادة السياسيين، استنادًا إلى دورهم الأوسع وتأثيرهم الأكبر في الدول، التي تؤثر في الساحة الدولية تحديدًا. وقد اهتم باحثون في دراسة موضوع القيادة السياسية وسماتها ونوعها ومدى تأثيرها في نظام الحكم المحلي والنظام السياسي والنظامين الاقتصادي والاجتماعي والسياسة الخارجية باعتبارها متغيرًا مستقلًّا ومؤثرًا في النظام السياسي وتوجهاته التابعة والمتأثرة به[112]. عليه، يرتبط فهم السياسة الخارجية لأي دولة، ودراسة توجهات علاقاتها الخارجية وتحولاتها، وتحليل كيفية إدارتها أزماتها، بعدد من المتغيرات المستقلة، أكثرها أهمية هو نوع القيادة السياسية والشخصيات القيادية الفاعلة في الدولة ونمطها، والتي ترتكز عليها قرارات إدارة الأزمة وسياساتها، ومع تزايد أهمية هذا النوع وتأثيره في السياسة الخارجية وإدارة الأزمات تبرز أهمية دراسة نمط القيادة السياسة في إدارة الأزمات.
من ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن باحثين كثرًا اهتموا بالقيادة كجزء من إدارة الأزمة، وآخرين بحثوا في القيادة من جانب تأثير الأزمة نفسها - نوعها وحجمها - في القيادة المحلية كردة فعل لمواجهة التحديات، أو درجة تعاون الشعب مع القائد في مواجهة الأزمة أو في اقتناص الأزمة وتحويلها فرصة للإصلاح[113]، فإن قليلين منهم بحثوا أثر القيادة السياسية في التعامل مع الأزمة السياسية في الدول الصغيرة الحجم، وفي منطقة الخليج العربي، مثل دولة قطر. إن دراستنا هذه قابلة للتعميق، وذلك ببحث حالة قطر في إدارة أزمة الحصار وتعاملها معها وتجاوزها وتحويلها من مهدِّد وخطَر إلى فرصة للإصلاح والتطوير، كما أن تحليل أثر أنموذج القيادة السياسية في إدارة الأزمات السياسية في المنطقتين العربية والخليجية وفي الدول الصغيرة حجمًا وديموغرافيًّا تحديدًا، يتطلب مزيدًا من الدرس، وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة الوصفية، من تبيان لأنموذج القيادة السياسية في دولة قطر وكيفية تعاملها مع أزمة الحصار.
نظريًّا، تُفرق الأدبيات بين دراسة أنموذج القيادة وفهمه في الأوضاع الطبيعية وبينهما في الأوضاع الطارئة، مع الإشارة إلى الاختلافات في نماذج القيادة السياسية الناتجة من تغير اجتماعي-سياسي جذري - كما هي الحال في الثورات الشعبية لتغير نظم الحكم[114] - فسمات القيادة السياسية الناجحة والمتميزة في إدارة شؤون البلاد أثناء الأوضاع الطبيعية تختلف عن سماتها أثناء الأزمات، لهذا يمكن القول أن سمات القائد السياسي تختلف بين حالتَي الاستقرار وعدمه، ففي الأولى يُظهر القائد السياسي في الغالب سماته الطبيعية الأصلية ويمارسها، في حين تفرض عليه الأزمة - بحسب حجمها ونوعها - سمات أخرى قد تكون مختلفة عن تلك التي يمارسها أثناء الظروف الطبيعية. عليه، نفترض أن سمات القائد السياسي الطبيعية في الظروف المستقرة تختلف عن تلك المُكتسَبة أو المُمارَسة أثناء الأزمة، ففي الأولى تكون حقيقيةً في حين

تكون في الثانية مفروضة عليه بسبب الأزمة، وفي هذا يَظهر تميُّز قائد وكفاءته ونجاحه عن آخر في التعامل مع الأزمات السياسية وتجاوزها. ويجب الإشارة هنا إلى تمييز الأدبيات النظرية بين أثر القيادة السياسية ودورها في الحالات الطبيعية والأوضاع المستقرة وبينهما خلال الأزمات - إدارة الدولة في الظروف العادية وأثناء الأزمات - ذلك أن الأزمات تفرض على القيادة السياسية التعامل مع واقع وتحديات مختلفة، ناتجة من ظروف مفاجئة ومتغيرة وغير متوقعة وتتطلب اتخاذ القرارات السريعة[115]. ويُقصد هنا بالحالات الطبيعية استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وثبات قوانينها وممارساتها، ومتابعة تنفيذها من خلال روتين معروف وعبر هيكلية بيروقراطية محددة الأدوار والمسؤوليات - مثل إدارة السياسة الخارجية والدبلوماسية عبر هيكل وقوانين وخطط واضحة ومحددة - أما الحالات غير الطبيعية فيُقصد بها الحالات الطارئة والمفاجئة وغير المتوقعة، والتي لا يمكن التعامل معها باتّباع الهيكل والقوانين المتبعة سابقًا، بل يتطلب الأمر قوانين وممارسات تتناسب وطبيعة الأزمة التي يصعب التنبؤ بنتائجها - مثل تبني مواقف سياسية ودبلوماسية معينة غير معهودة، أو إصدار قوانين أو تحالفات جديدة، وأيضًا تشكيل لجنة عليا لإدارة تداعيات الأزمة وآثارها على سمعة الدولة وصورتها خارجيًّا، وتأييد الحشد الدولي - ولعلّ هذا التفريق بين خصائص القيادة السياسية في الحالات الطبيعية والأزمات المفاجئة قد يُفسر نجاح أو فشل القائد السياسي في إدارة الأزمة، أو يُجيب عن تساؤل جدلي: لماذا ينجح قائد سياسي فيما يفشل آخر في إدارة الأزمة ذاتها في الظروف ذاتها (مثلًا: لماذا نجح قائد دولة في التعامل مع إدارة جائحة كوفيد 19 ومعالجة تداعياتها وفشِل آخر؟ وكيف لقائد مواجهة الأزمة ومتابعة مهمّاتها المتعددة من خلال شبكة الاستجابة السريعة للأزمة؟ وما الذي يجعل المواطنين يستجيبون للتكيف الاضطراري مع الأزمة وتداعياتها مع أنها قد تفرض عليهم واقعًا سياسيًّا وواقعًا اقتصاديًّا وآخر اجتماعيًّا مخالفةً لما درجوا عليه في الحالات الطبيعية؟ في ضوء ذلك، ما الذي دفع المواطنين والمقيمين في قطر إلى ذلك طيلة فترة أزمة الحصار وتداعياتها؟

هنا، ينبغي أن يشار إلى نقاط عدة، **أُولاها** أن إدارة الأزمة سياسيًّا تتطلب اتخاذ قرارات عاجلة وفورية في بداياتها للتخفيف من أضرارها التي لم تكن موجودة في الحالات الطبيعية؛ و**ثانيتها** أن وقوع الأزمة يكوّن درجة عالية من الضبابية في التوجه العام للدولة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على توقع الخطر والتهديد المباشر، وهو المحفز الأول والأهم لحسن إدارة الأزمة وتوجيه جميع الموارد والجهود لتقليل الأضرار وتفادي التهديدات، لهذا كان دور القيادة السياسية في إدارة الأزمة منذ بداياتها ذا أثر كبير في نتائجها لاحقًا، إذ قد تكون إحدى هذه النتائج - في حال انتهت الأزمة بفشل في إدارتها - خروج القيادة السياسية من سدة الحكم. من هنا، أثناء الأزمات تُختَبَر السمات الحقيقية للقائد السياسي، وربما تُفرَض سمات جديدة على شخصيته، نتيجة تداعيات الأزمة التي فرضت عليه الخروج من حياة الاستقرار إلى مواجهة التحدي وصناعة الحدث الجديد، وتعديل الواقع المستجد وإصلاحه، وهذا ما يميز كفاءة قائد سياسي ونجاحه وأعوانه من آخر في التعامل مع الأزمات السياسية وتجاوزها، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى البحث فيه. في هذا الشأن، يرى آلن شونبرغ[116] أنه ينبغي على القائد في إدارة الأزمات أن يكون متمكّنًا من فهم الأزمة وتحدياتها وتهديداتها، من خلال فهم مؤشراتها التمهيدية، وأن يكون متسلحًا بالمهارات الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة، بما في ذلك القدرة على التأثير في مَن حوله وطمأنتهم بالتغلب على الأزمة والسيطرة عليها. كما أن دور القائد ومسؤوليته أثناء الأزمة ليسا تقليديَّين، بمعنى أنه

قد تتوجب عليه مواجهة تحدي خرق اتفاقيات، أو تجاوز قوانين، ما قد يدفعه إلى تبني ممارسات جديدة غير مسبوقة في مواجهة تحديات الأزمة داخليًّا وخارجيًّا، خصوصًا في ظل تفاقم تهديدات الأزمة ومخاطرها وعدم قدرة القوانين والاتفاقيات السارية على التصدي لها أو التعامل معها.
ويمكننا هنا ضرب مثال يتعلق بالمواطنين والمقيمين في الدولة التي تتعرض للأزمة ونظرتهم خلالها إلى القيادة، لتوضيح الفرق بين الحالة الطبيعية المستقرة والأزمة الطارئة، فهؤلاء يتوقعون في الأوضاع العادية أن تنظيم أمورهم المعيشية إنما يحصل عبر القوانين السائدة التي تطبّقها أجهزة الدولة المختلفة، التنفيذية والتشريعية، أما أثناء الأزمات فإنهم يلتفتون تلقائيًّا إلى القيادة السياسية ومنظومتها، أجهزة وأفرادًا، معوّلين عليها في ما ينبغي فعله للتعامل مع الأزمة، حيث تعتمد القيادة السياسية قوانين وممارسات جديدة وتفرضها.
الجدير بالذكر هنا أن مرحلة بداية الأزمة تُشكل فاصلًا زمنيًّا مهمًّا جدًّا في تحديد مدى قدرة القائد السياسي وكفاءته في إدارة الأزمة والفوضى المصاحبة لها، لاحتمال وجود فجوة بين توقعات المواطنين والفوضى الناتجة على المستوى الشعبي في بداية الأزمة وبين قرارات القائد السياسي وأعوانه في كيفية حمايتهم من الأزمات وتقليل أضرارها ومخاطرها، وكذلك لاحتمال صعوبة تصدي القائد مباشرة لتداعيات الأزمة وتحدياتها وتعذر تجاوزه إياها بسرعة عبر مؤشرات قياسية معينة ومحددة في المجالات المرتبطة كافة، لهذا فإن مرحلة الشعور بالأزمة من القائد السياسي وأعوانه واستشعار مؤشراتها وفهم مضمونها أثناء وقوعها وإدراك مخاطرها جيدًا، كل ذلك يُعتبر سمات مهمة وضرورية جدًّا في نجاح إدارة الأزمة وتجاوزها بشكل نهائي.
ونظرًا إلى خصوصية الدراسة الحالية وتركيزها على تحليل القيادة السياسية في التعامل مع أزمة الحصار، فقد ارتأينا تبنّي وجهة النظر الأقرب إلى مضمون الدراسة ومجالها، والتي تؤكد أن القيادة لا تعمل بمعزل عن الشبكة الاستراتيجية بل تؤثر فيها وتتأثر بها - قائدًا وأعوانًا ومنظومة حكم ومسؤوليات مشتركة وشعبًا[117] - مع الأخذ في الاعتبار أن حصار قطر أزمة سياسية في مضمونها وتداعياتها المهددة للسيادة الوطنية، لما سبقها من مؤشرات سياسية وعسكرية ستُعرض بالتفصيل في الفصول المختلفة من الكتاب، فإن إدارتها تتطلب أنموذجًا قياديًّا غير تقليدي في إدارة الشأنين المحلي والداخلي يختلف عن أنموذج القيادة في الأوضاع الطبيعية. كذلك، لا بد من لفت الانتباه إلى أن الأزمة السياسية الإقليمية - كحصار قطر - تُحدث تغييرًا في البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، وهذا التغيير يولد تهديدًا للقيم الرئيسية لسياسة الدولة كما يدركها صانع القرار، بالتالي هناك تزايد في احتمال التورط في أعمال العداء العسكري، وهناك إدراك متزايد لدى صانع القرار والقيادة السياسية أن الوقت المتاح للاستجابة والرد على ذلك التهديد محدودان[118]، وهذا ما سنوضحه لاحقًا في تشخيص كيفية الاستجابة التنظيمية للحصار وتحليلها عبر المراحل المختلفة لإدارة الأزمة.

خامسًا: الإطار المنهجي للكتاب

الأنموذج النظري المعتمد في هذا الكتاب يؤكد أهمية القيادة المرنة والذكية والمؤسسات الراسخة والقوية عند إدارة الأزمات، والتي لا بد أن تكون لديها مخططات واضحة وشفّافة وتَواصُل فعال ومساءلة لكل من يقصِّر في أداء واجباته، وقابلية كبيرة للتعلم من الأزمات، ومحاولة إيجاد تغييرات مؤسسية وسياساتية نابعة من البيئتين الاجتماعية والسياسية للأزمة والعمل بسرعة على تنفيذها، وإيلاء أهمية كبيرة بعد تجاوز الأزمة، لتنفيذ سلسلة من الأنشطة التي تُسهل التنظيم وتُمكن

من توفير موظفين مدربين وحكومة يقظة قادرة على مواجهة الأزمات المشابهة وغير المشابهة المحتملة في المستقبل. مع ذلك، لا تزال قضية النجاح في إدارة الأزمة معياريةً وجدلية وإنِ اتَّبعت القيادةُ السياسية الأنموذج النظري المعروض سابقًا، وهذا يشير على وجه التحديد إلى سؤال عمّا إذا كان النجاح في إدارة الأزمة مسألة "حقيقية" أم مسألة "إدراكية"[119]. في هذا الشأن، قدم آلن ماكونيل معايير تفصيلية لتقويم النجاح أو الفشل في إدارة الأزمات، أهمها: عملية إدارة الأزمة، وعملية اتخاذ القرار وشرعيته، والأبعاد السياسية للأزمة، وذكر أن هذه الأبعاد الثلاثة ليست حصرية، وهي بالفعل يمكن أن تتعارض أو تتداخل. وكما هو موضح في الجدول (1-1) أدناه، فإن المعيار **الأول** يتحدد في التزام العمليات ذات الصلة بحل الأزمة التي تُعَالَج، وإذا كانت الأزمة تتطلب مستوى من الارتجال يتضمن تجاوز القواعد والإجراءات الحالية فلا بد من اقتراح العمليات التي قد يكون نجاحها واضحًا وإنْ بنسبة معينة. يتطلب نجاح العمليات في إدارة الأزمات المعيار **الثاني**، وهو مستوى معين من الشرعية، وذلك من خلال اتباع الإجراءات المعترف بها دستوريًّا وشبه دستوري - مثل السلطات وخطط الطوارئ، ومركزية السلطة في اتخاذ القرارات لإدارة الأزمات، والتشاور السريع مع أصحاب المصلحة المتضررين - أما المعيار **الثالث** لنجاح عمليات إدارة الأزمات فيتحدد في الدعم الشعبي والخارجي وعدم وجود معارضة - تقريبًا - على سبيل المثال عبر وسائل الإعلام ومن المواطنين وأصحاب المصلحة. ويكون المعيار **الثالث** هو الأكثر جدوى غالبًا.

في هذا الكتاب، ستُستخدَم هذه المعايير الثلاثة، إلى جانب المفاتيح النظرية والأنموذج النظري المعروض سابقًا عند التحليل وتقويم كيفية استجابة دولة قطر لأزمة الحصار وكيف كان دور القطاعات الإدارية والمستويات الحوكمية المختلفة وجميع قطاعات المجتمع، من قطاع خاص ومنظمات غير حكومية ومواطنين ومقيمين، ووسائل إعلام، وكذلك التوجهات الخارجية لاحتواء الأزمة ومعالجة آثارها أو التقليل منها.

الجدول (1-1): أنموذج معايير النجاح أو الفشل في إدارة الأزمة

مؤشرات النجاح في إدارة الأزمة	مؤشرات الفشل في إدارة الأزمة	أنواع الأدلة المستخدمة في التقويم المنهجي والتحليلي
العمليات لمواجهة الأزمة الالتزام بالعمليات المتاحة وذات الصلة بحل الأزمات، على سبيل المثال كما هو محدد في خطط الطوارئ أو أي "ممارسة فاعلة" في مجال إدارة الأزمات (مثل جمع أصحاب	مديرو الأزمة يلتزمون العمليات التي ليس لها صلة بحل الأزمة القائمة، وبعض هذه العمليات تكون محددة، والعمليات المرتجلة لمواجهة الأزمة لا تكون موفقة	التقارير الرسمية، أقوال المشاركين وخطط الطوارئ وإحاطات الخبراء وإحاطات أصحاب المصلحة - جميع مكونات المجتمع - ووثائق

المصلحة والمستجيبين معًا) أو الارتجال بسبب أهمية الأزمة أو تجاوز خطة الطوارئ من أجل إنقاذ الأرواح/واستعادة النظام.	من أجل تجاوز خطة الطوارئ لإنقاذ الأرواح/استعادة النظام.	أفضل الممارسات في إدارة الأزمات.
عمليات إدارة الأزمة لها شرعية/دعم دستوري ورضا من أصحاب المصلحة (جميع المكونات المختلفة الرسمية وغير الرسمية).	عمليات إدارة الأزمة ليس لها شرعية/دعم دستوري ورضا من أصحاب المصلحة (جميع المكونات المختلفة الرسمية وغير الرسمية).	إحاطات الخبراء، إحاطات أصحاب المصلحة (جميع مكونات المجتمع)، استطلاعات الرأي، بيانات الحكومة، تقارير وسائل الإعلام والتعليقات في وسائل التواصل الاجتماعي.
اجتذاب دعم محلي وعالمي أو شبه عالمي للعمليات الخاصة بإدارة الأزمة أو لا توجد معارضة تقريبًا.	اجتذاب معارضة محلية وعالمية أو شبه عالمية للعمليات ويوجد دعم محلي فعليًا.	إحاطات الخبراء، إحاطات أصحاب المصلحة (جميع مكونات المجتمع)، استطلاعات الرأي، بيانات الحكومات، المناقشات التشريعية، تقارير وسائل الإعلام والتعليقات في وسائل التواصل الاجتماعي.
عملية اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمة القرارات التي تساعد في احتواء أو القضاء على التهديدات.	القرارات التي لا تحتوي على تقليل تهديدات، ما يسمح بالتصعيد.	تقارير الحكومة، وخطط الطوارئ وإحاطات الخبراء وإحاطات أصحاب المصلحة (جميع مكونات المجتمع) ووثائق عملية إدارة الأزمة المعنية.
القرارات التي تساعد في تقليل الضرر الذي يلحق بالأشخاص والممتلكات وأي جهة فاعلة أو مؤسسة متأثرة بالأزمة.	القرار الذي يلحق الضرر بالأشخاص والممتلكات وأي فاعل متأثر بالأزمة أو مؤسسة.	تقارير التحقيق وشهادات الشهود وإحاطات أصحاب المصلحة واستطلاعات الرأي، والبيانات الحزبية، والتقارير الإعلامية، والتعليقات.
القرارات التي تساعد في استعادة النظام والاستقرار.	القرارات التي تعمل على عدم استعادة النظام والاستقرار.	تقارير الحكومة والوضع العام، إحاطات أصحاب المصلحة، إحاطات الخبراء، استطلاعات الرأي العام، بيانات الحكومات، تقارير وسائل الإعلام

		والتعليقات في وسائل التواصل الاجتماعي، استطلاعات الرأي.
اجتذاب دعم محلي وعالمي أو شبه عالمي للقرارات الخاصة بإدارة الأزمة أو لا توجد معارضة تقريبـًا.	اجتذاب معارضة محلية وعالمية أو شبه عالمية للقرارات ولا يوجد دعم فعلي محليًا أو دوليًا.	تقارير الحكومة الخاصة، إحاطات أصحاب المصلحة، استطلاعات الرأي، بيانات الحكومات، تقارير وسائل الإعلام والتعليقات في وسائل التواصل الاجتماعي، المناقشات التشريعية.
التوجهات السياسية والتعلمية لاحتواء الأزمة تعزيز السمعة الشعبية للقيادة السياسية وزيادة الاحترام الشعبي للقادة والحكومات.	الإضرار بالسمعة الشعبية للقيادة السياسية ونقص الاحترام الشعبي للقادة والحكومات.	استطلاعات الرأي والتقارير والتعليقات في وسائل الإعلام والبيانات المختلفة، والجلسات التشريعية، وواقع الحراك في وسائل التواصل الاجتماعي.
الاستمرار في عمل الحكومة كون الأزمة في قبضتها وقابلة للسيطرة عليها.	الحكومة غير قادرة على تسيير عملها كون الأزمة لا يمكن السيطرة عليها.	إحاطات حكومية، استطلاعات رأي، التقارير الإعلامية والتعليقات في التواصل الاجتماعي، بيانات الحكومات، ومناقشات تشريعية.
الحفاظ على أجندات السياسة التنموية والتغييرية المرغوب فيها للحكومة في الوضع الراهن أو تغيير السياسات العامة لما يتواكب مع وضع ما بعد الأزمة.	الأزمة تؤثر بعمق في أجندة السياسة العامة المرغوب فيها للحكومة ولا تستطيع الحكومة التعامل مع الوضع الراهن أو تغيير السياسات في مرحلة ما بعد الأزمة.	إحاطات حكومية، استطلاعات رأي، تقارير إعلامية وتعليقات، بيانات حكومية، مناظرات تشريعية.
اجتذاب دعم محلي وعالمي أو شبه عالمي للآثار السياسية والاقتصادية للأزمة وعدم وجود معارضة تقريبـًا.	اجتذاب معارضة محلية عالمية أو شبه عالمية للآثار السياسية والاقتصادية للأزمة وعدم وجود دعم فعلي.	تقارير الحكومة، إحاطات أصحاب المصلحة، استطلاعات الرأي، بيانات الحكومات، المناقشات التشريعية، تقارير وسائل الإعلام والتعليقات في وسائل التواصل الاجتماعي

المصدر: استنادًا إلى:

Allan McConnell, "Success? Failure? Something in-between? A Framework for Evaluating Crisis Management," Policy and Society, vol. 30, no. 2 (May 2011).

بناء على هذه المعايير التقويمية، فإن الدراسة الحالية تتضمن دراسة إثنوغرافية مقارنة لقطاعات حكومية عدة داخل دولة قطر لمعرفة، وبشكل متعمق، كيف تعاملت هذه القطاعات مع أزمة حصار قطر عبر مراحل إدارتها المختلفة بحسب أنموذج الدوحة. الجدير بالذكر هنا أنه في حين أصبحت المقارنة أداة جيدة في دراسات الإدارة العامة والحوكمة، نَدُرَ وجود دراسات المقارنة في إطار إدارة الأزمات، بسبب الوسائل اللازمة لإجراء العديد من الدراسات المتعمقة، وكذلك نتيجة لعدم تشابه الأزمات من حيث أسبابها وطبيعة التعامل معها(120).

يغطي كل فصل من الكتاب قطاعًا معينًا من قطاعات المجتمع القطري، وسيكون المنهج الرئيسي المستخدم هو المنهج الإثنوغرافي، حيث تُجمَع البيانات من خلال إشراك قيادات سياسية وإدارية كانت مشاركة بشكل مباشر في إدارة الأزمة - على سبيل المثال المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وجميع أنواع أنشطة احتواء الأزمة وقراراته - وسيُعتمَد كذلك أسلوب المقابلات شبه المنظمة مع الجهات الفاعلة الأخرى المشاركة في عملية إدارة الأزمة (المسؤولين السياسيين والدبلوماسيين والفاعلين في المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية، والمواطنين، وممثلي الجمعيات والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص). يُدرك الباحثون في هذا الكتاب جيدًا أن طبيعة الموضوع المتناول ذات واقع معياري، مثل جميع الدراسات العلمية في العلوم الإدارية والاجتماعية، ولذلك هناك اعتراف بضرورة إيجاد توازن بين التحليل الأكاديمي والتحليل السياساتي، والحفاظ على هذا التوازن من خلال التأثير في ممارسات الحكومة في مواجهة أزمات مستقبلية(121).

سيستخدم الكتاب أيضًا مجموعة من الأساليب المنهجية لجمع المعلومات من خلال تحليل محتوى الخطابين الإعلامي والإداري وتحليل السياسات التفسيرية. وسيُستَفاد من طرائق منهجية متعددة، وأي طريقة أخرى ضرورية لإنجاز الفصول المختلفة في هذا الكتاب. وعلى الرغم من أن بعض المعلومات الخاصة في هذا الكتاب مبعثرة في كتابات نادرة ومختلفة، ومعلومات أخرى غير منشورة بسبب الحساسية تجاه الأزمة من جانب بعض الأشخاص المعنيين، فإن هذه الدراسة ستعتمد على البيانات والمصادر الثانوية المتاحة والمتوفرة، من كتب ومقالات أكاديمية وغير أكاديمية ودراسات وتقارير ومناقشات وتحليلات الرأي في الصحف، والمجلات المحلية، والإقليمية، والدولية باللغتين العربية والإنكليزية. كما سيعتمد الباحثون تقارير ودراسات رسمية وغير رسمية، إضافة إلى أي مرجع أو مصدر آخر ذي صلة مثل المنشورات والتقارير الحكومية، بما في ذلك القوانين واللوائح، وأكثر تحديدًا تلك التي تتضمن معلومات حول الخطوات المختلفة التي اتُّخذت لمواجهة أزمة الحصار وتجاوزها. علاوة على ذلك، هناك الخطط ذات الصلة بإدارة الأزمة، وتحديدًا في القطاع الاقتصادي، والتي لا تزال تؤدّي دورًا محوريًّا في التخطيط للأهداف الاقتصادية والاجتماعية لاقتصاد ما بعد أزمة الحصار، إضافة إلى المصادر الإعلامية الثانوية الأخرى، في الصحافة القطرية والصحافتين الإقليمية والدولية، والتقارير الصادرة عن مراكز البحث والفكر المختلفة واستطلاعات الرأي العام.

وستُلقَى نظرة ثاقبة على ما حدث بالفعل أثناء عمليات إدارة أزمة الحصار، مع الأخذ في الاعتبار مسألة الخبرة لدى الأشخاص المشاركين في الدراسة من القادة في الدولة القطرية إلى جانب باحثين

متمرسين في مجال الدراسة في المتناول. وستُجرَى مقابلات غير منتظمة لمعرفة مجموعة وجهات النظر ذات الصلة على جميع مستويات العمليات والقرارات والتغييرات الإصلاحية والإدارية والسياسية عن إدارة أزمة الحصار على قطر. الفئة الأولى من المقابلات هي مع الأشخاص في الجهات الفاعلة التي كانت مسؤولة عن اتخاذ القرارات ووضع السياسات وخطط برامج إدارة الأزمة على مستوى صنع السياسات. وتتألف الفئة الثانية من مشاركين من مستوى الإدارة الوسطى، وهم حلقة الوصل مع الفئة الثالثة، أي المسؤولين عن التنفيذ الفعلي لعمليات إدارة أزمة الحصار على قطر وتحركاتها وقراراتها، ونعتبرهم اللاعبين الرئيسيين في قلب عمليات مواجهة أزمة الحصار وسياساتها، إضافة إلى مقابلة مجموعة من مراقبي الأزمة المحليين وتداعياتها. ولتقويم موثوقية المعلومات التي جُمعت من المقابلات، نُظِر في النقاط الآتية: أولًا، لضمان عدم ضياع اتجاه موضوع معين، ولمنع الشخص المُقَابَل من التعمق في موضوع مختلف لا صلة له بهدف المقابلة، طور الباحثون "دليل مقابلة" هدفه مساعدة الأشخاص الذين يُقَابلون في فهم الحجة الرئيسية للبحث. ثانيًا، استخدم الباحثون أنموذج تحليل المحتوى لتقويم البيانات، وأُبلِغ الأشخاص الذين قوبلوا بموضوع البحث أهدافه الرئيسية وكلها، وحُلِّلت البيانات التمثيلية المشتركة والبيانات الثانوية. ثالثًا، حُلِّلَت المعلومات حول القطاعات الحكومية المختلفة وكيفية مواجهتها الأزمة ومعرفة أوجه التشابه والاختلاف من خلال ما يسمى المقارنة الموضوعاتية بناءً على البيانات المحصلة. ونؤكد هنا التركيز الموضوعاتي في عملية التحليل مع ضمان موثوقية المعلومات التي جُمِعَت من خلال المقابلات وسلامتها وحفظها[122].

وعلى الرغم من أن من أهداف هذا الكتاب اختبار مقاربة الدوحة في إدارة الأزمات كأنموذج جديد لإدارة الأزمات في الساحة المعرفية العربية، فإن هذا الاختبار اعتمد دراسة حالة فردية مُضمنة كتصميم بحث، حيث تشكل دراسة أزمة الحصار على قطر دراسة حالة واحدة، وتُقَدَّم خلالها دراسة شبه شاملة ومتكاملة لكيفية تعامل الحالة الفردية مع أزمة معينة. وسعيًا لتقديم دراسة شبه شاملة ومتكاملة -منهجيًّا - ستُدرَس قطاعات عامة كثيرة في دولة قطر وتُحلَّل ضمن عملية تشخيص الاستجابة القيادية والتنظيمية في إدارة وقيادة أزمة الحصار على قطر بين عامَي 2017 و2020، وسنولي اهتمامًا كبيرًا لفهم التغير في صلب عمل المستويات القطاعية المبحوثة قبل الأزمة وأثناءها، والعلاقة بينها في مجال تنسيق جهود إدارة الأزمات وفقًا لأنموذج الدوحة وفرضياته النظرية الرئيسية[123].

إن أنموذج الدوحة لإدارة الأزمات يختبر قدرة دولة صغيرة الحجم والسكان، غنية بمواردها الطبيعية ومؤثرة في نفوذها الدولي في إدارة الأزمات، مُقدمين بذلك أنموذجًا لدراسة حالة فردية مختلفة جدًّا عن أي حالة فردية وأزمة أخرى لبلد صغير واجه أزمة سياسية من أربع دول تفوقه مساحة وسكانًا وتأثيرًا ونفوذًا دوليًّا وثروة وذات روابط اجتماعية وسياسية واقتصادية كبيرة ضمن منظومة مجلس التعاون الخليجي وجامعة الدول العربية. وسيكون ذلك من خلال الدراسة الوصفية والتجريبية لأنموذج الدوحة لإدارة الأزمات والاستجابة التنظيمية للقطاعات المختلفة وتقويم هذه التجربة والحالة الخاصة جدًّا للتعرف إلى كيفية إدارة الأزمة وإمكانية الاستفادة من الأنموذج المقترح وتوظيفه في حالات أخرى مشابهة، ويمكن أن يطور لدراسة حالات غير مشابهة كذلك في حال تطابق بعض الظروف والسمات المشتركة.

إن إجراء دراسة حالة واحدة مضمنة هي الاستراتيجية الوحيدة التي تسمح بإجراء دراسة متعمقة لعدد من العوامل التي قد تكون ذات صلة بالإجابة عن أسئلة الكتاب المطروحة والمنبثقة من أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات، مثل دور القطاعات العامة المختلفة وكذلك القيادات في المستويات السياسية والإدارية في إدارة الأزمات ومواجهتها.
ختامًا، يهدف هذا الكتاب إلى أن يكون إضافة غنية لكل من الحكومة القطرية والقارئ العربي المتخصص في الإدارة العامة وإدارة الأزمات والسياسات العامة وغيرها من العلوم الاجتماعية والسلوكية، وكذلك الدراسات حول نماذج إدارة الأزمات، من منطلق أن دراسات الإدارة العامة ما زالت نادرة، بالتالي سيكون إضافة نوعية لمجال إدارة الأزمات كحقل عملي وحقل علمي في الساحتين القطرية والعربية.

المراجع

1 - العربية

حمّاد، كمال. "النمط الإستراتيجي الأميركي في إدارة الأزمات الدولية". **مجلة الجيش الوطني** (لبنان). العدد 43 (كانون الثاني/يناير 2003).

حمادات، محمد حسن. **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية، إدارة الجودة الشاملة**. عمان: دار الحامد، 2007.

روس، ويليام ب. **لا تتسرع بالحلول: ثلاثة عشر وهماً في استراتيجية التفكير**. تعريب مروان الحموي. الرياض: مكتبة العبيكان، 2001.

السيد، رجب عبد الحميد. **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**. الغربية، مصر: [د. ن.]، 2000.

السيد إبراهيم، نرمين علي. "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان. مصر. 2004.

الشعلان، فهد بن أحمد. **إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات**. ط 2. الرياض: الوطنية للنشر والتوزيع، 2002.

الضويحي، عبد العزيز بن سلطان. "التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض". أطروحة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. الرياض. 2004.

طاهر، قحطان حسين وغيث سفاح متعب الربيعي. "ماهية الأزمة الدولية.. دراسة في الإطار النظري". **مجلة العلوم السياسية** (جامعة بغداد). السنة 22، العدد 42 (2011)، ص 347-354.

عبد الحميد، رجب. **استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة نظرية وتطبيقية**. القاهرة: دار النهضة العربية، 2008.

عبودي، محسن. **نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث**. القاهرة: دار النهضة العربية، 1995.

العتيبي، فيحان محيا علوش المحيا. "دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض". إشراف عمار حسين بو حوش. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. 2004.

علاية، موسى. "فاعلية السياسات التنموية الخارجية في إصلاح القطاع العام في البلدان النامية ما بين متلازمة المعرفة المحلية والهندسة الاجتماعية". **المستقبل العربي**. السنة 40، العدد 460 (حزيران/يونيو 2017).

عليوة، السيد. **صنع القرار السياسي في المنظمات الإدارية**. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987.

العمر، فاروق عمر. **11 سبتمبر وإدارة الأزمات والكوارث**. مختارات ميريت. القاهرة: ميريت للنشر والمعلومات، 2002.

العنزي، عبد الرحمن خلف. **إدارة الأزمات رؤية إستراتيجية**. الكويت: مركز التميز للاستشارات والبحوث والتدريب، 2004.

محمد، نيفين الحلواني. **إدارة الأزمات والسياحة**. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 2004.

مسعد، نيفين عبد المنعم. "القيادة كمتغير في العملية السياسية، بين العالمية والخصوصية". **المستقبل العربي**. السنة 14، العدد 155 (كانون الثاني/يناير 1992)، ص 43-44.

المسفر، محمد صالح وآخرون. "ندوة الحقيقة تزامنًا على مرور 300 يوم على الحصار، 31/3/2018". تلفزيون قطر. 2018.

المعهد الديمقراطي الوطني، "دليل عملي للسياسيين للتعامل مع جائحة فايروس كورونا المستجد COVID-19: خطة التعامل مع الأزمة". 2020. في: https://bit.ly/3lHMfGK

مكاوي، حسن عماد. **الإعلام ومعالجة الأزمات**. المكتبة الإعلامية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005.

مهنا، محمد نصر. **إدارة الأزمات: قراءة في المنهج**. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004.

ـــــــ. **إدارة الأزمات والكوارث**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008.

الهاجري، فالح بن الحسين. **حصار قطر: الجذور والسياقات واستراتيجيات المواجهة**. الدوحة: مطابع الوراق، 2019.

2 - الأجنبية

Bakacsi,#Gyula.#"Managing#Crisis:#Single-Loop#or#Double-Loop#Learning?."#*Strategic Management:#International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management*.#vol.#15,#no.#3#(2010).

Bank,#André#&#Mirjam#Edel.#"Authoritarian#Regime#Learning:#Comparative#Insights#from#the#Arab#Uprisings."#GIGA Research#Programme:#Legitimacy#and#Efficiency#of#Political#Systems.#Working#Paper#no.#274.#June#2015.

Barth,#Tom.#"Crisis#Management#in#the#Catholic#Church:#Lessons#for#Public#Administrators."#*Public Administration Review*.#vol.#70,#no.#5#(September##October#2010).

Bell,#Coral.#"East#Timor,#Canberra#and#Washington:#A#Case#Study#in#Crisis#Management."#*Australian Journal of International Affairs*.#vol.#54,#no.#2#(2000).

Blomberg,#Jeanette#et#al.#"Ethnographic#Field#Methods#and#their#Relation#to#Design,"#in:#Douglas#Schuler#&#Aki Namioka#(eds.),#*Participatory Design: Principles and Practices*,#vol.#7#(1993).

Blondel, Jean. *Political Leadership: Towards a General Analysis*. London; Beverly Hills: Sage Publications, 1987.

Boin, Arjen. "The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research." *Review of Policy Research*. vol. 26, no. 4 (July 2009).

________ & Allan McConnell. "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience." *Journal of Contingencies and Crisis Management*. vol. 15, no. 1 (March 2007).

________ & Martin Lodge. "Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: A Time for Public Administration." *Public Administration*. vol. 94, no. 2 (June 2016).

________ & Patrick Lagadec. "Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management." *Journal of Contingencies and Crisis Management*. vol. 8, no. 4 (December 2000).

________ & Paul T. Hart. "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?." *Public Administration Review*. vol. 63, no. 5 (September – October 2003).

________ & ________. "The Crisis Approaches," in: Havidán Rodríguez, Enrico L. Quarantelli & Russell R. Dynes (eds.), *Handbook of Disaster Research*, With forewords by William A. Anderson, Patrick J. Kennedy & Everett Ressler, Handbooks of Sociology and Social Research (New York: Springer, 2007).

________ et al. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. 2nd ed. New York: Cambridge University Press, 2016.

Booker, Lonnie Jr. "Crisis Management: Changing Times for Colleges." *Journal of College Admission*. vol. 222 (Winter 2014).

Brecher, Michael & Jonathan Wilkenfeld. *A Study of Crisis*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1997.

Brummette, John & Hilary Fussell Sisco. "Using Twitter as a Means of Coping with Emotions and Uncontrollable Crises." *Public Relations Review*. vol. 41, no. 1 (March 2015).

Christiansen, Poul Erik. "Diplomacy Becomes Them: Mediating Knowledge in Spaces of Conflict Resolution." Doctoral Dissertation in Philosophy Political Science. School of Political Studies, Faculty of Social Sciences, University of Ottawa. 2019.

Clercy, Cristine de & Peter Ferguson. "Leadership in Precarious Contexts: Studying Political Leaders after the Global Financial Crisis." *Politics and Governance*. vol. 4, no. 2: *New Approaches to Political Leadership* (2016). at: https://bit.ly/3Io7Pdc

Cole, Alistair. "Studying Political Leadership: The Case of François Mitterrand." *Political Studies*. vol. 42, no. 3 (September 1994).

Coombs, W. Timothy. "Crisis Management and Communications." *Research Journal of the Institute for Public Relations*. vol. 4, no. 5 (2007).

________. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 4th ed. Thousand Oaks, California: SAGE, 2015.

________ & An-Sofie Claeys. "Global Crisis Communication," in: Krishnamurthy Sriramesh & Dejan Verčič (eds.), *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, 3rd ed. (New York, NY: Routledge, 2019).

Crandall, William Rick, John A. Parnell & John E. Spillan. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. Sage Publications, 2013.

Crookall, David. "Editorial: Simulating Risk and Crisis." *Simulation and Gaming*. vol. 35, no. 3 (September 2004).

Al-Dahash, Hajer, Menaha Thayaparan & Udayangani Kulatunga. "Understanding the Terminologies: Disaster, Crisis and Emergency," in: Paul W. Chan & Christopher J. Neilson (eds.), *Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference, ARCOM 2016* (Manchester: ARCOM, Association of Researchers in Construction Management, 2016).

Dayton, Bruce W. et al. "Managing Crises in the Twenty-first Century." *International Studies Review*. vol. 6, no. 1 (March 2004).

Demiroz, Fatih & Naim Kapucu. "The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters." *European Journal of Economic & Political Studies*. vol. 5, no. 1 (2012).

Drupsteen, Linda & Frank W. Guldenmund. "What Is Learning? A Review of the Safety Literature to Define Learning from Incidents, Accidents and Disasters." *Journal of Contingencies and Crisis Management*. vol. 22, no. 2 (June 2014).

Elayah, M. A. "Governance Crisis in the Arab World: Presenting the Case of Yemen." Unpublished MA Thesis. Leiden University. August 2008.

________, Bilkis Abu-Osba & Fatima Al-Majdhoub. "Building a Civil Service System for Yemen," in: Ali Farazmand (ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2018).

Falkheimer, Jesper & Mats Heide. "Multicultural Crisis Communication: Towards a Social Constructionist Perspective." *Journal of Contingencies and Crisis Management*. vol. 14, no. 4 (December 2006).

Gand, Sébastien, Aurélien Acquier & Mathias Szpirglas. "Understanding Organizational Crisis Management Processes: An Analytical Framework Drawn from a Case Study in a Public Company." Communication at Euram. Munich, Germany. May 2005.

Granville King III. *Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During, and After a Crisis*. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2010.

Grinin, Leonid E. "The Role of an Individual in History: A Reconsideration." *Social Evolution and History*. vol. 9, no. 2 (2010).

________ & Andrey Korotayev. "Will the Global Crisis Lead to Global Transformations? The Coming Epoch of New Coalitions." *Journal of Globalization Studies*. vol. 1, no. 2 (2010). at: https://bit.ly/3EOhsjd

Habermas, Jürgen. "What Does a Crisis Mean Today? Legitimation Problems in Late Capitalism." *Social Research*. vol. 40 (1973).

Hannah, Sean T., Donald J. Campbell & Michael D. Matthews. "Advancing a Research Agenda for Leadership in Dangerous Contexts." *Military Psychology*. vol. 22, no. 1 (March 2010).

Hardt, Heidi. "Who Matters for Memory: Sources of Institutional Memory in International Organization Crisis Management." *The Review of International Organizations*. vol. 13, no. 3 (2018).

Herath, Amanda. "A Big Frog in a Small Pond or a Giant of Asia? Understanding the Political Leadership Style of Lee Kuan Yew." *Global Politics Review*. vol. 1, no. 1 (October 2015).

Hermann, Charles F. "Resolve, Accept, or Avoid: Effects of Group Conflict on Foreign Policy Decisions." *International Studies Review*. vol. 3, no. 2 (2001).

Janis, Irving L. *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*. New York: Simon and Schuster, 1989.

Johnston, William & Paul Stepanovich. "Management in Crisis." *American Society of Health System Pharmacists Journal*. vol. 58 (2001).

Kapucu, Naim, Tolga Arslan & Fatih Demiroz. "Collaborative Emergency Management and National Emergency Management Network." *Disaster Prevention and Management* (2010).

Körösényi, András. "The Impact of Crises and States of Emergency on Political Leadership." Paper Presented for the 7th ECPR General Conference, Section on Elites and Transatlantic Crisis. Bordeaux. 4-7 September 2013.

Kowalski, Katharina et al. "Sustainable Energy Futures: Methodological Challenges in Combining Scenarios and Participatory Multi-criteria Analysis." *European Journal of Operational Research*. vol. 197, no. 3 (2009).

Li, Peter Ping. "Toward an Integrative Framework of Indigenous Research: The Geocentric Implications of Yin-Yang Balance." *Asia Pacific Journal of Management*. vol. 29, no. 4 (2012).

Maitlis, Sally & Scott Sonenshein. "Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988)." *Journal of Management Studies*. vol. 47, no. 3 (May 2010).

McClelland, Charles A. "The Function of Theory in International Relations." *The Journal of Conflict Resolution*. vol. 4, no. 3 (September 1960).

McConnell, Allan. "Success? Failure? Something in-between? A Framework for Evaluating Crisis Management." *Policy and Society*. vol. 30, no. 2 (May 2011).

Migdal, Joel S. *State in Society: Studying How States and Societies Transform and Constitute One Another*. Cambridge Studies in Comparative Politics. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2001.

Mitroff, Ian I. & Gus Anagnos. *Managing Crises Before they Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. New York: AMACOM, 2001.

Moynihan, Donald P. "Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management." *Public Administration Review*. vol. 68, no. 2 (March / April 2008).

Nohrstedt, Daniel. "The Politics of Crisis Policymaking: Chernobyl and Swedish Nuclear Energy Policy." *Policy Studies Journal*. vol. 36, no. 2 (May 2008).

________________ & Christopher M. Weible. "The Logic of Policy Change after Crisis: Proximity and Subsystem Interaction." *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*. vol. 1, no. 2 (July 2010).

Pradhan, Prasanta Kumar. "Qatar Crisis and the Deepening Regional Faultlines." *Strategic Analysis*. vol. 42, no. 4 (2018).

Quarantelli, E. L. "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings." *Journal of Management Studies*. vol. 25, no. 4 (July 1988).

Rosenthal, Uriel & Alexander Kouzmin. "Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making." *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 7, no. 2 (April 1997).

________________, Arjen Boin & Louise K. Comfort. "The Changing World of Crises and Crisis Management," in: Rosenthal, Uriel, Arjen Boin & Louise K. Comfort (eds.), *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities* (Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, 2001).

________________, Paul 'T. Hart & Alexander Kouzmin. "The Bureau-politics of Crisis Management." *Public Administration*. vol. 69, no. 2 (June 1991).

Roux-Dufort, Christophe. "Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?." *Journal of Contingencies and Crisis Management*. vol. 15, no. 2 (June 2007).

Rutgers, Mark R. "Paradigm Lost: Crisis as Identity of the Study of Public Administration." *International Review of Administrative Sciences*. vol. 64, no. 4 (1998).

Sallaz, Jeffrey J. "Deep Plays: A Comparative Ethnography of Gambling Contests in Two Post-Colonies." *Ethnography*. vol. 9, no. 1 (2008).

Schoenberg, Allan. "What it Means to Lead During a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership." 2004. at: https://bit.ly/31tr4BJ

Scholtens, A. "Controlled Collaboration in Disaster and Crisis Management in the Netherlands, History and Practice of an Overestimated and Underestimated Concept." *Journal of Contingencies and Crisis Management*. vol. 16, no. 4 (December 2008).

Snyder, Glenn H. & Paul Diesing. *Conflict among Nations: Bargaining, Decision Making, and System Structure in International Crises*. Princeton: Princeton University Press, 2015.

Tanter, Raymond & Richard H. Ullman. *Theory and Policy in International Relations*. Princeton Legacy Library 2856. Princeton: Princeton University Press, 2015.

Tokakis, Vassileios, Panagiotis Polychroniou & George Boustras. "Crisis Management in Public Administration: The Three Phases Model for Safety Incidents." *Safety Science*. vol. 113 (March 2019).

US Department of Education. *Practical Information on Crisis Planning: A Guide for Schools and Communities*. Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Elementary and Secondary Education, Office of Safe and

Healthy Students, 2007.

Wart, Montgomery van & Naim Kapucu. "Crisis Management Competencies: The Case of Emergency Managers in the USA." *Public Management Review*. vol. 13, no. 4 (May 2011).

Xiaoli Lu & Lan Xue. "Managing the Unexpected: Sense-Making in the Chinese Emergency Management System." *Public Administration*. vol. 94, no. 2 (June 2016).

Yin, Robert K. *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2011.

(13) Uriel Rosenthal, Arjen Boin & Louise K. Comfort, "The Changing World of Crises and Crisis Management," in: Uriel Rosenthal, Arjen Boin & Louise K. Comfort (eds.), Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities (Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, 2001).

(14) Sean T. Hannah, Donald J. Campbell & Michael D. Matthews, "Advancing a Research Agenda for Leadership in Dangerous Contexts," Military Psychology, vol. 22, no. 1 (March 2010).

(15) محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات والكوارث** (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008).

(16) مقابلة مع مسؤول حكومي قطري في تاريخ 3 كانون الثاني/يناير 2021.

(17) فالح بن الحسين الهاجري، **حصار قطر: الجذور والسياقات واستراتيجيات المواجهة** (الدوحة: مطابع الوراق، 2019).

(18) الهاجري، ص 40.

(19) محمد صالح المسفر وآخرون، "ندوة الحقيقة تزامنًا على مرور 300 يوم على الحصار، 31/3/2018"، تلفزيون قطر، 2018.

(20) علي الصالح مولى، "الجزيرة والأزمة الخليجية: الخلفيات والتأريخ"، **سياسات عربية**، العدد 27 (تموز/يوليو 2017)، ص 68.

(21) مقابلة مع إعلامي قطري في تاريخ 11 كانون الثاني/يناير 2021.

(22) مقابلة مع إعلامي قطري في 11 كانون الثاني/يناير 2021.

(23) Glenn H. Snyder & Paul Diesing, Conflict among Nations: Bargaining, Decision Making, and System Structure in International Crises (Princeton: Princeton University Press, 2015).

(24) Poul Erik Christiansen, "Diplomacy Becomes Them: Mediating Knowledge in Spaces of Conflict Resolution," Doctoral Dissertation in Philosophy Political Science, School of Political Studies, Faculty of Social Sciences, University of Ottawa, 2019.

(25) Hajer Al-Dahash, Menaha Thayaparan & Udayangani Kulatunga, "Understanding the Terminologies: Disaster, Crisis and Emergency," in: Paul W. Chan & Christopher J. Neilson (eds.), Proceedings of the 32nd Annual ARCOM Conference, ARCOM 2016 (Manchester: ARCOM, Association of Researchers in Construction Management, 2016), pp. 1191-1200.

(26) Irving L. Janis, Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management (New York: Simon and Schuster, 1989).

(27) Jürgen Habermas, "What Does a Crisis Mean Today? Legitimation Problems in Late Capitalism," Social Research, vol. 40 (1973), pp. 643-667.
(28) Mark R. Rutgers, "Paradigm Lost: Crisis as Identity of the Study of Public Administration," International Review of Administrative Sciences, vol. 64, no. 4 (1998), pp. 553-564.
(29) قحطان حسين طاهر وغيث سفاح متعب الربيعي، "ماهية الأزمة الدولية.. دراسة في الإطار النظري"، **مجلة العلوم السياسية** (جامعة بغداد)، السنة 22، العدد 42 (2011)، ص 347-354.

(30) Snyder & Diesing.
(31) عبد العزيز بن سلطان الضويحي، "التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض"، أطروحة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2004.
(32) رجب عبد الحميد، **استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة نظرية وتطبيقية** (القاهرة: دار النهضة العربية، 2008).
(33) W. Timothy Coombs & An-Sofie Claeys, "Global Crisis Communication," in: Krishnamurthy Sriramesh & Dejan Verčič (eds.), The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice, 3rd ed. (New York, NY: Routledge, 2019), p. 147.
(34) Jesper Falkheimer & Mats Heide, "Multicultural Crisis Communication: Towards a Social Constructionist Perspective," Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 14, no. 4 (December 2006), pp. 180-189.
(35) ويليام ب. روس، **لا تتسرع بالحلول: ثلاثة عشر وهماً في استراتيجية التفكير**، تعريب مروان الحموي (الرياض: مكتبة العبيكان، 2001).
(36) فهد بن أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات**، ط 2 (الرياض: الوطنية للنشر والتوزيع، 2002).
(37) نيفين الحلواني محمد، **إدارة الأزمات والسياحة** (مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، 2004).

(38) Sébastien Gand, Aurélien Acquier & Mathias Szpirglas, "Understanding Organizational Crisis Management Processes: An Analytical Framework Drawn from a Case Study in a Public Company," Communication at Euram, Munich, Germany, May 2005.
(39) Christophe Roux-Dufort, "Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?," Journal of Contingencies and Crisis

Management, vol. 15, no. 2 (June 2007), pp. 105-114.
(40) Granville King III, Leading Under Pressure: From Surviving to Thriving Before, During, and After a Crisis (New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2010), pp. 115-117.
(41) Raymond Tanter & Richard H. Ullman, Theory and Policy in International Relations, Princeton Legacy Library 2856 (Princeton: Princeton University Press, 2015), p. 126.
(42) Uriel Rosenthal, Paul ‘T. Hart and Alexander Kouzmin, "The Bureau-politics of Crisis Management," Public Administration, vol. 69, no. 2 (June 1991), pp. 211-233.
(43) Rosenthal, Boin & Comfort, "The Changing World".
(44) Allan McConnell, "Success? Failure? Something in-between? A Framework for Evaluating Crisis Management," Policy and Society, vol. 30, no. 2 (May 2011), pp. 63-76.
(45) Arjen Boin & Paul ‘T. Hart, "The Crisis Approaches," in: Havidán Rodríguez, Enrico L. Quarantelli & Russell R. Dynes (eds.), Handbook of Disaster Research, With forewords by William A. Anderson, Patrick J. Kennedy & Everett Ressler, Handbooks of Sociology and Social Research (New York: Springer, 2007), pp. 42-54.
(46) Ibid.
(47) Arjen Boin & Martin Lodge, "Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management: A Time for Public Administration," Public Administration, vol. 94, no. 2 (June 2016), pp. 289-298.
(48) كمال حمّاد، "النمط الإستراتيجي الأميركي في إدارة الأزمات الدولية"، **مجلة الجيش الوطني** (لبنان)، العدد 43 (كانون الثاني/يناير 2003).
(49) المعهد الديمقراطي الوطني، "دليل عملي للسياسيين للتعامل مع جائحة فايروس كورونا المستجد COVID-19: خطة التعامل مع الأزمة"، 2020، في: https://bit.ly/3lHMfGK
(50) محسن عبودي، **نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث** (القاهرة: دار النهضة العربية، 1995)، ص 10.
(51) السيد عليوة، **صنع القرار السياسي في المنظمات الإدارية** (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987)، ص 256.

(52) رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات** (الغربية، مصر: [د. ن.]، 2000)، ص 27.

(53) فاروق عمر العمر، **11 سبتمبر وإدارة الأزمات والكوارث**، مختارات ميريت (القاهرة: ميريت للنشر والمعلومات، 2002)، ص 27.

(54) Coral Bell, "East Timor, Canberra and Washington: A Case Study in Crisis Management," Australian Journal of International Affairs, vol. 54, no. 2 (2000), pp. 171-176.

(55) Charles A. McClelland, "The Function of Theory in International Relations," The Journal of Conflict Resolution, vol. 4, no. 3 (September 1960).

(56) Michael Brecher & Jonathan Wilkenfeld, A Study of Crisis (Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1997).

(57) Charles F. Hermann, "Resolve, Accept, or Avoid: Effects of Group Conflict on Foreign Policy Decisions," International Studies Review, vol. 3, no. 2 (2001), pp. 133-168.

(58) McConnell, pp. 63-76.

(59) Arjen Boin et al., The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure, 2nd ed. (New York: Cambridge University Press, 2016); Vassileios Tokakis, Panagiotis Polychroniou & George Boustras, "Crisis Management in Public Administration: The Three Phases Model for Safety Incidents," Safety Science, vol. 113 (March 2019), pp. 37-43.

(60) W. Timothy Coombs, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 4th ed. (Thousand Oaks, California: Sage, 2015).

(61) Naim Kapucu, Tolga Arslan & Fatih Demiroz, "Collaborative Emergency Management and National Emergency Management Network," Disaster Prevention and Management (2010).

(62) Arjen Boin & Allan McConnell, "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience," Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 15, no. 1 (March 2007), pp. 50-59.

(63) Arjen Boin, "The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research," Review of Policy Research, vol. 26, no. 4 (July 2009), pp. 367-377.

(64) E. L. Quarantelli, "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings," Journal of Management Studies, vol. 25, no. 4 (July 1988), pp. 373-385.
(65) Boin et al., The Politics.
(66) Sally Maitlis & Scott Sonenshein, "Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988)," Journal of Management Studies, vol. 47, no. 3 (May 2010), pp. 551-580.
(67) Xiaoli Lu & Lan Xue, "Managing the Unexpected: Sense-Making in the Chinese Emergency Management System," Public Administration, vol. 94, no. 2 (June 2016), pp. 414-429.
(68) Ian I. Mitroff & Gus Anagnos, Managing Crises Before they Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management (New York: AMACOM, 2001).
(69) Boin et al., The Politics.
(70) Uriel Rosenthal & Alexander Kouzmin, "Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making," Journal of Public Administration Research and Theory, vol. 7, no. 2 (April 1997), pp. 277-304.
(71) Boin, "The New World".
(72) A. Scholtens, "Controlled Collaboration in Disaster and Crisis Management in the Netherlands, History and Practice of an Overestimated and Underestimated Concept," Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 16, no. 4 (December 2008), pp. 195-207.
(73) Arjen Boin & Paul ‘T. Hart, "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?," Public Administration Review, vol. 63, no. 5 (September - October 2003), pp. 544-553.
(74) Arjen Boin & Patrick Lagadec, "Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management," Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 8, no. 4 (December 2000), pp. 185-191; Boin et al., The Politics; Janis.
(75) Montgomery van Wart & Naim Kapucu, "Crisis Management Competencies: The Case of Emergency Managers in the USA," Public Management Review, vol. 13, no. 4 (May 2011), pp. 489-511.
(76) Tom Barth, "Crisis Management in the Catholic Church: Lessons for Public Administrators," Public Administration Review, vol. 70, no. 5 (September - October 2010), pp. 780-791.

(77) M. A. Elayah, "Governance Crisis in the Arab World: Presenting the Case of Yemen," Unpublished MA Thesis, Leiden University, August 2008.
(78) Joel S. Migdal, State in Society: Studying How States and Societies Transform and Constitute One Another, Cambridge Studies in Comparative Politics (Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2001).
(79) Boin et al., The Politics; Janis.
(80) John Brummette & Hilary Fussell Sisco, "Using Twitter as a Means of Coping with Emotions and Uncontrollable Crises," Public Relations Review, vol. 41, no. 1 (March 2015), pp. 89-96.
(81) W. Timothy Coombs, "Crisis Management and Communications," Research Journal of the Institute for Public Relations, vol. 4, no. 5 (2007), p. 6.
(82) Donald P. Moynihan, "Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management," Public Administration Review, vol. 68, no. 2 (March -April 2008), pp. 350-365.
(83) موسى علاية، "فاعلية السياسات التنموية الخارجية في إصلاح القطاع العام في البلدان النامية ما بين متلازمة المعرفة المحلية والهندسة الاجتماعية"، **المستقبل العربي**، السنة 40، العدد 460 (حزيران/يونيو 2017).
(84) Moosa Abdo Ali Elayah, Bilkis Abu-Osba & Fatima Al-Majdhoub, "Building a Civil Service System for Yemen," in: Ali Farazmand (ed.), Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2018).
(85) Ibid.
(86) André Bank & Mirjam Edel, "Authoritarian Regime Learning: Comparative Insights from the Arab Uprisings," GIGA Research Programme: Legitimacy and Efficiency of Political Systems, Working Paper no. 274, June 2015.
(87) Boin et al., The Politics.
(88) Fatih Demiroz & Naim Kapucu, "The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters," European Journal of Economic & Political Studies, vol. 5, no. 1 (2012).
(89) William Rick Crandall, John A. Parnell & John E. Spillan, Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape (California: Sage Publications, 2013).

(90) Gyula Bakacsi, "Managing Crisis: Single-Loop or Double-Loop Learning?," Strategic Management: International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management, vol. 15, no. 3 (2010), pp. 3-9.
(91) Daniel Nohrstedt & Christopher M. Weible, "The Logic of Policy Change after Crisis: Proximity and Subsystem Interaction," Risk, Hazards & Crisis in Public Policy, vol. 1, no. 2 (July 2010), pp. 1-32.
(92) Bruce W. Dayton et al., "Managing Crises in the Twenty-first Century," International Studies Review, vol. 6, no. 1 (March 2004), pp. 165-194.
(93) Boin et al., The Politics.
(94) Linda Drupsteen & Frank W. Guldenmund, "What Is Learning? A Review of the Safety Literature to Define Learning from Incidents, Accidents and Disasters," Journal of Contingencies and Crisis Management, vol. 22, no. 2 (June 2014), pp. 81-96.
(95) Heidi Hardt, "Who Matters for Memory: Sources of Institutional Memory in International Organization Crisis Management," The Review of International Organizations, vol. 13, no. 3 (2018), pp. 457-482; Lonnie Booker Jr., "Crisis Management: Changing Times for Colleges," Journal of College Admission, vol. 222 (Winter 2014).
(96) Boin et al., The Politics.
(97) Daniel Nohrstedt, "The Politics of Crisis Policymaking: Chernobyl and Swedish Nuclear Energy Policy," Policy Studies Journal, vol. 36, no. 2 (May 2008), pp. 257-278.
(98) محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات: قراءة في المنهج** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004).
(99) السيد.
(100) مهنا، **إدارة الأزمات: قراءة في المنهج**.
(101) فيحان محيا علوش المحيا العتيبي، "دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، إشراف عمار حسين بو حوش، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
(102) William Johnston & Paul Stepanovich, "Management in Crisis," American Society of Health System Pharmacists Journal, vol. 58 (2001), pp. 1245-1249.

(103) عبد الرحمن خلف العنزي، **إدارة الأزمات: رؤية إستراتيجية** (الكويت: مركز التميز للاستشارات والبحوث والتدريب، 2004).

(104) محمد حسن حمادات، **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية، إدارة الجودة الشاملة** (عمان: دار الحامد، 2007).

(105) David Crookall, "Editorial: Simulating Risk and Crisis," Simulation and Gaming, vol. 35, no. 3 (September 2004).

(106) نرمين علي السيد إبراهيم، "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على قطاع السياحة في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة والإعلان، مصر، 2004.

(107) حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، المكتبة الإعلامية (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005).

(108) مهنا، **إدارة الأزمات والكوارث**.

(109) US Department of Education, Practical Information on Crisis Planning: A Guide for Schools and Communities (Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Elementary and Secondary Education, Office of Safe and Healthy Students, 2007).

(110) السيد.

(111) Amanda Herath, "A Big Frog in a Small Pond or a Giant of Asia? Understanding the Political Leadership Style of Lee Kuan Yew," Global Politics Review, vol. 1, no. 1 (October 2015), pp. 35-52.

(112) Alistair Cole, "Studying Political Leadership: The Case of François Mitterrand," Political Studies, vol. 42, no. 3 (September 1994), p. 466;

نيفين عبد المنعم مسعد، "القيادة كمتغير في العملية السياسية، بين العالمية والخصوصية"، **المستقبل العربي**، السنة 14، العدد 155 (كانون الثاني/يناير 1992)، ص 43-44.

(113) Cristine de Clercy & Peter Ferguson, "Leadership in Precarious Contexts: Studying Political Leaders after the Global Financial Crisis," Politics and Governance, vol. 4, no. 2: New Approaches to Political Leadership (2016), pp. 104-114, accessed on 20/11/2020, at: https://bit.ly/3Io7Pdc; András Körösényi, "The Impact of Crises and States of Emergency on Political Leadership," Paper Presented for the 7th ECPR General Conference, Section on Elites and Transatlantic Crisis, Bordeaux, 4-7 September 2013.

(114) Jean Blondel, Political Leadership: Towards a General Analysis (London; Beverly Hills: Sage Publications, 1987), Leonid E. Grinin, "The Role of an Individual in History: A Reconsideration," Social Evolution and History, vol. 9, no. 2 (2010), p. 95.
(115) Leonid Grinin & Andrey Korotayev, "Will the Global Crisis Lead to Global Transformations? The Coming Epoch of New Coalitions," Journal of Globalization Studies, vol. 1, no. 2 (2010), accessed on 23/1/2020, at: https://bit.ly/3EOhsjd
(116) Allan Schoenberg, "What it Means to Lead During a Crisis: An Exploratory Examination of Crisis Leadership," 2004, accessed on 27/1/2020, at: https://bit.ly/31tr4BJ
(117) مسعد، ص 43-44.
(118) Brecher & Wilkenfeld.
(119) McConnell.
(120) Jeffrey J. Sallaz, "Deep Plays: A Comparative Ethnography of Gambling Contests in Two Post-Colonies," Ethnography, vol. 9, no. 1 (2008), pp. 5-33.
(121) Jeanette Blomberg et al., "Ethnographic Field Methods and their Relation to Design," in: Douglas Schuler & Aki Namioka (eds.), Participatory Design: Principles and Practices, vol. 7 (1993), pp. 123-155.
(122) Katharina Kowalski et al., "Sustainable Energy Futures: Methodological Challenges in Combining Scenarios and Participatory Multi-criteria Analysis," European Journal of Operational Research, vol. 197, no. 3 (2009), pp. 1063-1074.
(123) Robert K. Yin, Applications of Case Study Research (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2011); Peter Ping Li, "Toward an Integrative Framework of Indigenous Research: The Geocentric Implications of Yin-Yang Balance," Asia Pacific Journal of Management, vol. 29, no. 4 (2012), pp. 849-872.

الفصل الثاني: أزمة الحصار: قيادة الجانبين السياسي والدبلوماسي وإدارتهما ...... هند المفتاح

مقدمة

تُعتبر إدارة الأزمات السياسية - بدءًا من الوقاية ووصولًا إلى الاستعداد والعلاج وإعادة البناء - تحديًا صعبًا للقادة السياسيين، لما تمثله الأزمة - كحالة طارئة - من تحديات ومُهددات وظروف غير طبيعية مصاحبة لمستويات متفاوتة من المخاطر السياسية والاقتصادية والمجتمعية التي قد تكون وتائرها مرتفعة جدًّا، وتتطلب معالجتها من القادة السرعة والحكمة لضمان جودة القرارات المُتخذة. وعلى الرغم من أن هناك أزمات سياسية تنقضي سريعًا - في حال تمكن القادة السياسيون من التعامل مع أخطارها بهدوء - فإن غالبية الأزمات، بصرف النظر عن طبيعتها ودرجة خطورتها، لا تؤدي إلى تغيير الظروف الخارجية المحيطة فحسب، بل قد تفرض أحيانًا تغييرًا جذريًّا في المجتمع نفسه، وتضع القائد السياسي غالبًا تحت اختبار قدراته وكفاءاته في التعامل مع الأزمة سياسيًّا ومجتمعيًّا وقانونيًّا، بما يحافظ على قوة المجتمع وتماسكه ومكتسباته المتراكمة بأقل قدر من الضرر، فإن كانت الأزمة معقدة، وربما جديدة من نوعها على القائد السياسي، فإن إدارتها ستكون أصعب، وتتطلب جهدًا مضاعفًا منه ومن مساعديه، ومن الشعب كذلك. كما أن نجاح إدارة الأزمة هنا لا يتوقف على كيفية إدارتها داخليًّا وخارجيًّا من القيادة السياسية فحسب، على رغم أنها نشاط سياسي خالص، بل يتوقف أيضًا على استجابة منظومتها (السلطتين التنفيذية والتشريعية - مجلس الوزراء والبرلمان - والشعب) ومدى تكاتفها حول القيادة أو اعتراضها على قراراتها، وخارجيًّا من خلال استجابة الدول والمنظمات. لهذا، فإن إدارة الأزمة السياسية خصوصًا وجميع الأزمات عمومًا، تُعتبر في حد ذاتها نشاطًا سياسيًّا يتطلب من القيادة إرادة سياسية لإدارتها ومواجهتها بالعمل الجماعي التعاوني.

يناقش هذا الفصل أنموذج القيادة السياسية وكيفية استجابتها في إدارة الأزمات السياسية[124]، بدراسة حالة أزمة حصار قطر (5 حزيران/يونيو 2017 - 5 كانون الثاني/يناير 2021) وتعامل قيادتها مع تداعيات الأزمة في الجانبين السياسي والدبلوماسي. وهو يسعى للتعرف إلى أنموذج القيادة في وقت الأزمات من خلال دراسة حالة أزمة حصار قطر، ومعرفة كيفية سعي القيادة السياسية القطرية إلى حماية مجتمعها أثناء الأزمة والتعامل معها. وبناء على تعريف مفهوم القيادة في الفصل الأول التأطيري من هذا الكتاب كـ "مجموعة من المهمّات الاستراتيجية التي تشمل جميع الأنشطة المرتبطة بمراحل إدارة الأزمات"، كما هو موضح في أنموذج إدارة الأزمات (الشكل (1-1)) في الفصل الأول، فإن هذا التعريف لا يفترض تفرّد القادة السياسيين بتأدية المهمّات والأنشطة المختلفة في إدارة الأزمة بمعزل عن المجتمع، بل هم يفعلون ذلك من خلال شبكة الاستجابة للأزمة والتعامل معها. وعلى الرغم من أن التعامل مع الأزمات يتطلب قيادة رسمية لمتابعة تنفيذ المهمّات والأنشطة المختلفة، إلا أن سمات القيادة السياسية وأنموذجها والاستجابة للقائد تحدد القدرة على تخطي الأزمة بالنجاح المطلوب، فالتعامل مع الأزمات يتطلب أنموذج قيادة تكييفية متمكنة من الاستجابة[125]، وعليه فإن قيادة الأزمة تُعتبر بلا شك عنصرًا أساسيًّا في تهيئة إدارة الأزمة والتعلم من دروسها.

يبدأ الفصل باستعراض بعض الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة كمفهوم عام، مع التركيز بشكل خاص على القيادة أثناء الأزمات، ثم مناقشة وتحليل منهجي السياسة والدبلوماسية الخارجية لدولة قطر قبل الأزمة، باعتبارها صلب أزمة حصار قطر وأساسها، وأخيرًا ستُناقَش الاستجابة التنظيمية وتحليل أنموذج القيادة السياسية في التعامل مع مراحل الأزمة المختلفة.

أولًا: خلفية مفاهيمية ومنهجية

يفترض "أنموذج الدوحة لإدارة الأزمات"، الذي طوره الباحثون لدراسة حالة دولة قطر - الفردية - في إدارة الأزمات وتشخيصها، أن المهمّات القيادية ليست مخصصة للقادة السياسيين فحسب، بل هي عبارة عن مهمّات متعددة وفي المستويات الإدارية والقطاعية جميعًا في الدولة، وتُنَفَّذ عبر شبكة الاستجابة العامة للأزمات. وربما يُفسر هذا الأنموذج وجود واقع قيادي مختلف وبروزه أثناء الأزمة، وهو يختلف عن مهمّات القيادة النظامية الرسمية في ظل الاستقرار الطبيعي أو الأحوال الاعتيادية، لكننا نفترض هنا، عبر أنموذج الدوحة، أن القادة السياسيين يتحملون مسؤولية خاصة، ويؤدّون مهمّات وأدوارًا مختلفة عند حدوث الأزمة ضمن مهمّات المسؤولية العامة والاجتماعية، بدءًا من الوقاية، إلى الاستعداد، ثم ردة الفعل، وانتهاء بالإصلاح وإعادة البناء.

من هنا، تفترض الجدلية الرئيسية لهذا الفصل أن أنموذج القيادة السياسة وسماتها يؤثران في كيفية إدارة الأزمات ومواجهة التحديات والتغلب عليها واقتناص الأزمات كفرص للإصلاح والتطوير.

عليه، فإن السؤال الرئيسي لهذه الورقة يتمثل في الآتي: هل يؤثر أنموذج قيادة سياسية لدولة صغيرة الحجم جغرافيًّا وديموغرافيًّا وتقع بين قوتين إقليميتين دوليتين كبيرتين، في كفاءة إدارتها الأزمات والتغلب على تحدياتها وتحويل مهدداتها فرصًا للإصلاح والتطوير؟ ونسعى للإجابة عن هذا التساؤل والتساؤلات المنبثقة منه كما في التفصيل أدناه إلى بحث دور القيادة السياسية لدولة قطر في السياسة الخارجية والدبلوماسية البرلمانية في إدارة أزمة حصارها، وإلى تحليل هذا الدور. ونفترض هنا أن القيادة السياسية قادرة على إدارة الأزمات بنجاح وأن فرصها في الإصلاح وإعادة البناء والتطوير أعلى بكثير من الأوقات والظروف الطبيعية متى تمكنت القيادة من استيعاب الأزمة عاجلًا والتكيف مع تداعياتها وتحدياتها المختلفة، وفرض ضوابط لإدارتها، وهيأت متطلبات إعادة البناء والإصلاح ووفّرتها.

استنادًا إلى منهجية الكتاب وأنموذج الدوحة لإدارة الأزمات - شُرِحَ في الفصل الأول من الكتاب - فقد اعتُمد المنهج النوعي في دراسة أنموذج القيادة السياسية ودورها في إدارة الأزمة، من خلال الرجوع إلى المصادر الأولية المتنوعة لأهداف الدراسة وتشخيصها وتحليل أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. وتضم هذه المصادر عددًا من الدراسات السابقة، والتقارير الحكومية المنشورة وغير المنشورة، والبيانات الحكومية الصادرة أثناء الأزمة، والتقارير الصحافية، والمقالات التحليلية ذات الصلة. وسعيًا إلى المزيد من التشخيص والتحليل لبعض المعلومات والتوجهات غير الموثقة أو غير المنشورة، أو التي لا يوجد لها مرجع ومصدر رسمي، فقد نُظِّم عدد من المقابلات المباشرة وغير المباشرة - عبر التليفون والبريد الإلكتروني بسبب ظروف التباعد الاجتماعي نتيجة جائحة كوفيد 19- كورونا - مع بعض المسؤولين الحكوميين الذي كان لهم دور فاعل في إدارة الأزمة في مجالي السياسة والدبلوماسية الخارجية - 12 مسؤولًا، من بينهم مسؤولان رفيعا المستوى، و7 مسؤولين حكوميين من العاملين في السياسة الخارجية، و3 دبلوماسيين - وأُجرِيَت 3 مقابلات مع إعلاميين ناشطين ومؤثرين في إدارة الأزمة أثناء وقوعها، منهم إعلامي غير قطري. وتمحورت أسئلة المقابلات حول مراحل إدارة الأزمة وفق أنموذج الدوحة (الفصل الأول).

عند الحديث عن السياسة الخارجية والدبلوماسية لأي دولة، لا بد أولًا من التفريق بينهما. ويمكننا في هذا المضمار اقتباس تعريف السياسة الخارجية الأقرب لمضمون الدراسة، وهو أنها "السلوك السياسي الخارجي لصانعي القرار والذي يعبر عن إرادة دولته ومصالحها تجاه غيره من الوحدات السياسية أو الدول خلال فترة زمنية معينة ولتحقيق أهداف محددة"[126]. عليه، فالسياسة الخارجية تكون غالبًا انعكاسًا للتوجهات والسياسات الداخلية للبلاد، وهي تُصنع داخل الدولة وتُعبر عن

نشاطها وتوجُّه علاقاتها وتفاعلها مع الدول الأخرى في التعاملات السياسية والاقتصادية والتجارية والمالية... وغيرها، لذا فهي تتأثر بالبيئتين الداخلية والخارجية وتركز على الأهداف والخطوط الرئيسية التي ستنتهجها الدولة تجاه دولة أخرى. أما الدبلوماسية، فيمكن تعريفها - وفقًا للسياق أعلاه - بأنها المسار الذي تسلكه الدولة وتمارسه، والذي ينطلق من صوغ سياسة خارجية تجاه قضية/قضايا عدة في دول أخرى، بما في ذلك مضمون الأنشطة والإجراءات التي ستعمل الدولة على تنفيذها. لهذا، فإن الارتباط الوثيق بين السياسة الخارجية والدبلوماسية يتمحور حول تركيز الأولى على وضع الخطوط الرئيسية للدولة وصوغها، بينما تعمل الثانية على تنفيذها[127].
تُعتبر الدبلوماسية أداة من أدوات القوة الناعمة التي تستخدم الوسائل السلمية لتحقيق أهداف السياسة الخارجية لحشد الدعم الدولي تجاه قضية ما أو أزمة معينة، بينما تكون السياسة الخارجية متغيرة، وقد تستخدم وسائل غير سلمية أحيانًا تبعًا لمصلحة البلاد[128]. وتمتاز السياسة الخارجية بالسمة الرسمية، حيث إن الفصل فيها يعود لجهات رسمية في الدولة، كالسلطة التنفيذية - غالبًا رئيس الدولة ووزارة الخارجية - كما أنها لا تستهدف الدول فحسب، بل يمكن أن تُوَجَّه إلى كيانات دولية، كالمنظمات والمؤسسات الدولية، وقوى الضغط والتأثير في بلد ما، وحتى إلى كيانات برلمانية.
وتتسم السياسة الخارجية أيضًا بالطابع الاختياري، فهي عبارة عن مجموعة من البدائل والحلول تختار الدولة الأمثل منها الذي يتماشى مع مصلحتها الوطنية، انطلاقًا من رأيها في قضية ما.
وتكون السياسة الخارجية في العادة هادفة وليست مجرد ردة فعل تلقائية، وتكون عملية مخططًا لها وفق أهداف ومعايير محددة تهدف إلى تمكين الدولة من أن تكون عنصرًا فاعلًا في الساحة الدولية والتأثير في الآخر والحفاظ على مصالحها[129].
ولتوضيح العلاقة الوثيقة بين السياسة الخارجية والدبلوماسية لأي دولة، يجب تأكيد أن الجهات الرسمية في الدولة، كالسلطتين التشريعية والتنفيذية، عادة تصنع القرار بمشاركة الجهات غير الرسمية، كالأحزاب السياسية والرأي العام، إلا أن الفصل النهائي في السياسة الخارجية يعود إلى القيادة السياسية في الجهات الرسمية. وعلى الرغم من اختلاف دور السلطة التشريعية في صُنع السياسة والدبلوماسية الخارجية من بلدٍ إلى آخر، فإن له أصولًا مشتركةً في الدول كلها، فصلاحياتها في الشؤون الخارجية أقل من صلاحياتها في الشؤون الداخلية، كما أنها لا تأخذ المبادرة في إقرار السياسة الخارجية، بل ينحصر دورها في الموافقة أو الاعتراض عليها[130]، وهذا ما ينطبق على مجلس الشورى القطري. وإجمالًا، لا يقتصر قطاع الفاعلين في أي سياسة ودبلوماسية خارجية على جهة أو لاعب معين، كما هو متعارف عليه في الحاكم وممثليه ووزارة الخارجية، فهو قطاع متشابك ومتداخل وفقًا لنظام متناغم يقوم على التنسيق المستمر بين قطاعات مختلفة، بما فيها التعليم والاقتصاد والإعلام والرياضة والسياحة... وغيرها، حيث تصبح هذه القطاعات مكمِّلةً للجهات الرئيسية، فمثلًا قد يؤدّي الإعلام دورًا مهمًّا في دراسة البدائل وتقديرها، وجمع المعلومات ذات العلاقة، وإقناع الرأي العام ونقل توجهاته إلى السلطات وصناع القرار[131]، إضافة إلى القوى الاجتماعية السياسية الأخرى المؤثرة وأعضاء البرلمانات، فإن لكل دولة سياسة خارجية خاصة بها تعبر عنها من خلال سلوكها الخارجي الذي ينبثق من استراتيجيا شاملة تضعها الدولة لاستثمار مواردها وإمكاناتها وقدراتها من أجل تحقيق أهدافها ومصالحها الوطنية. ولكي تكون هذه الاستراتيجيا نافذة، لا بد من وجود سياسة قابلة للتطبيق ذات أبعاد وقرارات مترابطة ومنطقية، وبهذا فإن السلوك الخارجي للدولة يعبر عن آلية تفاعلها مع المتغيرات المختلفة الخارجية التي تؤثر فيها وتتأثر بها[132].

إن عملية صُنع السياسة الخارجية وممارسة الدبلوماسية البرلمانية ليست بالمهمة السهلة، فهي عملية مُعقدة تحتاج إلى العلم والمعرفة والفهم والتحليل المعمق والدقيق للعوامل كافة التي تؤدّي دورًا في صنع التوجه السياسي بشكل مباشر أو غير مباشر. وعادة ما يكون صانع السياسة أو القرار أمام تحدي التقدير الدقيق والسليم للموقف الذي يمر به، كالأزمات المفاجئة، وتحدي محاولة تقديره بدائل واختيار الأمثل من بينها وبالمقدار الأقل من الخسائر، اعتمادًا على المعلومات المتوافرة لديه، ولهذا، فإن من أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الكفؤ لممارسة السياسة الخارجية والدبلوماسية البرلمانية، الإحاطةَ الكافية بالسياسة والمتغيرات المحلية والدولية، والمعرفة والخبرة، وكسب التأييد الداخلي لتنفيذ السياسة الخارجية[133]، إضافة إلى قدرته على التكيف مع الأوضاع المختلفة لمراحل الأزمة وتقدير ردات الفعل والقرارات المناسبة. لهذا، من البدهي جدًّا أن يؤدّي القادة السياسيون دورًا مهمًّا ومؤثرًا في توجيه دفة الأزمات، بالتالي يمكننا الجدل بأن نجاح إدارة أي أزمة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على تمكُّن القائد السياسي وفريقه المساعد وقدرتهما على الفهم الصحيح الدقيق والشامل للأزمة وتداعياتها والتكيف مع متغيراتها ووضع الحلول الأمثل للتعامل معها، كما على الاستفادة من الأزمات وتحويلها من تهديد إلى فرص ومن محنة إلى منحة، وهنا تكمن أهمية القيادة السياسية الناضجة وخبرتها الإدارية المتراكمة في تحويل مجرد خيارات أو حلول إلى خطط تشغيلية مُنجزة تُقوَّم وتُطوَّر بشكل مستمر متوافق مع التحديات المختلفة. ويجادل البعض في هذا الإطار بأن القائد السياسي قد يتعرض لضغط متطلبات الساحة الدولية وعواملها، خصوصًا في قضايا فض النزاعات، التي تتطلب موقفًا بارزًا في الوساطة والتفاوض، حيث تحاول القوى الكبرى والمتوسطة، وحتى الإقليمية أن تملي بشكل أو في آخر على السياسة والدبلوماسية الخاصتين بأي دولة ما ينبغي فعله، وهذا ما تعرض له الشيخ حمد بن خليفة أمير دولة قطر السابق في تعامله مع "أزمة لبنان عام 2008، عندما حاولت بعض الدول الضغط على دولة قطر التي قامت بمبادرة لحل هذه الأزمة"[134]. وهنا تجلَّت كفاءة الشيخ حمد كقائد سياسي متميز ومتمرس في صنع القرار السياسي، كما وقدرته على التكيف مع المتغيرات المحيطة والدولية بالتعاون والتنسيق مع أدوات الدبلوماسية المحلية والخارجية، وعلى إدارة علاقاته الدولية لمحاولة حل أزمة شديدة الحساسية كأزمة لبنان، مع تمسكه بالمواقف الثابتة لدولة قطر. كما برزت لديه في هذا الضمار سمتا الإصرار والإرادة القوية لتحقيق رؤيته الخاصة كقائد سياسي لدولة صغيرة الحجم وذات موارد كبيرة وطموح عال، المتمثّلة في السعي الدؤوب لتكريس وجود بلاده لاعبًا قويًّا في الساحة الدولية وتتمتع بدور فاعل وصوت مؤثر.

من ناحية أخرى، وبحسب ما نوقش في الفصل الأول، فعلى الرغم من أهمية فهم البيئتين الداخلية والخارجية أثناء أزمة الحصار لجلاء صورة موقف القيادة السياسية ومركز صنع القرار في قطر، فإن صوغ السياسة الخارجية وممارسة دبلوماسيتها اعتمد بشكل أساسي على صفات القائد السياسي وفهمه الشامل وتصوره للأزمة، فلقد أثّرت جملة سمات مرتبطة بشخصية القائد في أسلوب تعامله مع الخارج وكيفية اتخاذه قرارات السياسة الخارجية ومدى تقبله الحلول الوسط وتفاعله مع الآخر ومرونته، وقد أدّى النظام القيمي والمجتمعي لديه بصفته صانع القرار دورًا مهمًّا في صوغ السياسة الخارجية، فصانع السياسة عمومًا يتلقى معلومات كثيرة ومن مصادر مختلفة وتكون غالبًا ذات اتجاهات غير واضحة، وهنا تبرز أهمية منظومة القيم في تزويد صانع القرار بالمعلومات الدقيقة والصحيحة ومساعدته في التحكم فيها وتفسيرها واختيار المناسب منها لهذه المنظومة الفكرية والقيمية[135]، إذًا على الرغم من اعتبار دور القائد السياسي صانعًا وموجِّهًا للسياسة

الخارجية أثناء الأزمات وركنًا أساسيًّا فيها، فإنه يرتبط بشكل كبير بسمات محيطه من الأعوان وبتعاونهم.

ثانيًا: السياسة والدبلوماسية الخارجية لدولة قطر قبل أزمة الحصار

تستند السياسة الخارجية في دولة قطر إلى المرتكزات التاريخية، والجغرافية، والسياسية، والبشرية، والتعليمية، والاقتصادية، والرياضية، والثقافية، والإعلامية، وتهدف إلى الحفاظ على سلامة البلاد من أي تهديد أمني، وإلى احتلال مكانة مرموقة على الصعيدين الإقليمي والدولي، واستغلال موارد البلاد من أجل التنويع الاقتصادي والاستثمار من أجل التنمية المستدامة في البلاد. ويمكن حصر الأدوات التي تستخدمها قطر في سياستها الخارجية في الدبلوماسية العامة، والدبلوماسية الرسمية، والأنشطة الاستثمارية، والمساعدات الإنسانية، والتحالفات الإقليمية والدولية، وحل النزاعات. وتمتاز السياسة الخارجية القطرية بالاستقلالية، وأدوار الوساطة النشطة، والتأثر بتوجيهات القيادة، والتركيز على الإعلام، والنزعة العملية والاستباقية، والاستفادة من الفرص والتمسك بمنظومة القيم والمبادئ الدولية، والانحياز من دون إثارة المشكلات، والانخراط بعمق في الشؤون الدولية، واستغلال الموارد الاقتصادية لتحقيق المصالح السياسية[136].

منذ عام 1995، ساهم الشيخ حمد، بنظرته الاستراتيجية، في تقديم نفسه إلى المجتمعين الإقليمي والدولي حاكمًا إصلاحيًّا ومتمسكًا بأصالة مجتمعه في آن، نهضويًّا في فكره وتطلعاته ومنفتحًا في تبنّيه سياسة خارجية مغايرة ومستقلة مكَّنَتْه خلال فترة حكمه من صناعة تاريخ دولة قطر الحديثة وجعلها بلدًا متميزًا إقليميًّا ودوليًّا. كان للشيخ حمد الدور الأكبر في تثبيت اسم دولة قطر في خريطة المشهد والحراك السياسي الدوليين، من خلال بناء ترسانة القوة الناعمة لدولة قطر وتطويرها، مثل قناة "الجزيرة" صاحبة الخط الإعلامي الجديد، والاستثمار الاقتصادي والأجنبي المتنوع، وبالذات في التصنيع وتكنولوجيا المعلومات الداخلي والخارجي لضمان استدامة الرخاء الداخلي للأجيال المقبلة، والاستثمار في التعليم والتراث والصحة الذي رأى فيه الأمير مستقبل قطر، وكذلك الرياضة والخطوط الجوية القطرية والسياحة واستضافة المؤتمرات الدولية المتعددة الأغراض والموضوعات، والوساطات الدولية في فض المنازعات، والعمل الإنساني على مستوى عالمي، مُشكِّلًا بذلك هوية دبلوماسية وصورة ذهنية وعلامة تجارية رائدة لدولة قطر في المجتمع الدولي.

يبدو جليًّا أن دولة قطر لم تحاول في الحقبة السابقة للربيع العربي مزاحمة اللاعبين الإقليميين والدوليين في الساحة الدولية والمؤثرين في المنطقة، بل اكتفت بأداء دور الوسيط في صراعات داخلية لبعض الدول، مثل السودان وفلسطين ولبنان وأفغانستان، لكنها تحولت بعد حقبة الربيع العربي لاعبًا نشطًا في تحقيق "حق الشعوب في تقرير مصيرها"[137]. وكغيرها من الدول الصغيرة في الجغرافيا، حرصت دولة قطر على تبني سياسات حسن الجوار، والتحالفات العالمية، وتشكيل "سمة وطنية" خاصة هدفها الحفاظ على الكينونة السياسية والسيادة الوطنية للبلاد من جهة، واحتلال مكانة في خريطة العالم من جهة أخرى تدعم مكانة قطر وشرعيتها سياسيًّا. وقد كانت باكورة تدشين قطر رسميًّا هذه السياسات في عام 2008، عندما أطلقت "رؤية قطر الوطنية 2030"، التي صاغتها مجموعة فاعلين من دوائر المجتمع وتفرعاته كافة، وتَرجمت توجهات القيادة السياسية واستراتيجيات الإدارة العليا للبلاد.

وإلى جانب مبدأ توسيم الأمة (إكسابها سمةً)، تتّبع السلطة في قطر سياسة الدبلوماسية العامة التي تتجلى في أداء الدوحة دور الوساطة في الصراعات المجاورة واستثمار هذا الدور في تعزيز الجانب الدبلوماسي للبلاد وزيادة نفوذها وزيادة وعي العالم بأهمية الدور الذي تؤدّيه[138].
أما دبلوماسية القوة الناعمة، ويُقصد بها استخدام الدول وسائل الإقناع في إدارة علاقاتها الخارجية مع الدول بعيدًا من أساليب القوة والترهيب، باستخدام الدبلوماسية العامة وبعض الجوانب الثقافية والاقتصادية والتعليمية، فقد ساهمت بشكل مباشر ومتضاعف في وضع دولة قطر على الساحة السياسية الدولية، وتمكنت عبر بعض الأدوات، مثل قناة "الجزيرة" والخطوط الجوية القطرية وبرامج التعليم والثقافة والإرث والرياضة وصناعة المؤتمرات، من اكتساب التأثير الدولي والإقليمي، وإيجاد الجاذبية تجاه قيمها ونظمها الثقافية والمجتمعية، ثم نشر هذه الجاذبية عبر "الثقافة الشعبية، والدبلوماسية الخاصة والعامة، والمنظمات الدولية، ومجمل الشركات والمؤسسات التجارية العاملة"[139]. وعلى الصعيد الدبلوماسي، سعت قطر لاستضافة عدد من الأحداث العالمية المهمة، وأداء دور بارز في المنظمات الدولية. وعلى الصعيد الإعلامي، شكلت قناة "الجزيرة" في قطر نقلة نوعية في الإعلام العربي، وما لبثت أن توسعت فروعها ومجالات عملها وقنواتها التخصصية المختلفة وشبكة مراسليها الفعالة ومهنيتها العالية، لتكتسب مركزًا ووزنًا كبيرين في قائمة الشبكات العالمية المهمة. أما على الصعيد الإنساني، فقد ساهمت منظمات المجتمع المدني القطري في تقديم المساعدة الإنسانية للكثير من الأمم المتضررة. وتعليميًّا، استثمرت قطر ثقافيًّا وأكاديميًّا في مؤسسات عدة، كـ "مؤسسة قطر للتربية والثقافة والعلوم" و"معهد الدوحة للدراسات العليا"، ومراكز الفكر والبحث العلمي، كـ "المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات"، بشكل ملحوظ، إضافة إلى التميز في القطاع الرياضي، وبالذات بعد فوزها باستضافة كأس العالم لكرة القدم في عام 2022، والذي جعلها محط أنظار العالم، إيجابًا وسلبًا، حتى أصبحت قطر ذات ثقل وقوة دبلوماسية مؤثرة عالميًّا. بهذا، نجحت دولة قطر في بناء شبكة مصالح اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وإنسانية مع العالم أجمع، ما صعَّب كثيرًا محاولة أي دولة النظر إليها كلقمة سائغة، إذ باتت هذه الدولة الصغيرة الحجم ذات ثقل سياسي وقوة دعم عالمية[140].
خارجيًّا، اعتمدت القيادة السياسية لقطر الحديثة استراتيجية دمج القوتين الناعمة والصلبة، فوقعت

اتفاقية تعاون عسكري مع تركيا في عام (2015) لبناء قاعدة عسكرية تركية في قطر، سبقتها اتفاقية التدريب العسكري المشترك في عام (2014) واتفاقية عام (2007) للتعاون الدفاعي في مجال التصنيع[141]، إضافة إلى اتفاقية الدفاع المشترك مع الولايات المتحدة في عام (1992)، التي جعلت قطر حليفًا استراتيجيًا يضم أكبر قاعدتين عسكريتين أميركيتين في المنطقة[142].

وللوقوف على دور قائد دولة قطر في صُنع السياسة الخارجية بشكل عام وفي أزمة الحصار بشكل خاص، لا بد من الإشارة أولًا إلى أن الدستور القطري قد حدد فعلًا دور الحاكم ومهمّاته في قيادة السياسة الخارجية بما يتسق مع تصوره بوصفه قائدًا يمثل الدولة في جميع العلاقات الخارجية والدولية. ومن مهمّات حاكم قطر الرئيسية في السياسة الخارجية توطيد السلم والأمن الدوليين، من طريق تشجيع فض النزاعات الدولية بالطرائق السلمية، ودعم حق الشعوب في تقرير مصيرها، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول، والتعاون مع الأمم المحبة للسلام[143]، الأمر الذي حدد بدوره كيفية مساهمة القيادة السياسية للدولة ممثلةً بأميرها في صناعة السياسة الخارجية وهندستها؛ ففي مجال توطيد الأمن والسلم الدوليين، عزز الشيخ حمد إبان فترة حكمه أمن دولة قطر بإقامة

تحالفات سياسية وعسكرية واقتصادية عدة أغضبت بعض الجيران، مثل استضافة القاعدة العسكرية الأميركية، وعلاقاته مع إيران وتركيا. ومما أبرز السمات القيادية السياسية المتمكنة لدى الشيخ حمد دوره في إحلال السلام وحل الكثير من الأزمات في العالم ووساطاته في فض منازعات عدة، كما حدث في أزمة الممرضات البلغاريات الخمس في ليبيا في عام 2007، وعودة سورية إلى المجتمع الدولي في عام 2008، والأزمة السياسية في لبنان في عام 2008[144]، عبر سياسة الصداقة مع الجميع والحفاظ على رباطة الجأش في حال الخلاف والنزاع مع أي طرف.

إن تتبع المسار السياسي الذي سلكه الشيخ حمد يوضح ويؤكد انفتاحه السياسي، "الذي لم يأت استجابة لمطالبات وضغط مؤسسات المجتمع المدني، كما هو الحال في بعض دول الجيران، بل نتيجة فكر قيادي ثوري في حينه - بالنسبة إلى بني جيله ووقته - ورؤية سياسية واعية ومراعية لاعتبارات داخلية وخارجية"[145]، ودخوله بمنهج غير تقليدي إلى المجالين السياسي والدبلوماسي الدولي عبر استراتيجية التحالف الدولي في المجالات كافة من جهة، واستراتيجية الانفتاح الخارجي عبر ترسانة القوة الناعمة المؤثرة في بناء الصورة الذهنية والعلامة المميزة (: hWdZ) لدولة قطر. وبرزت شخصية الشيخ حمد القيادية من خلال جهوده المتواصلة والمضاعفة في أن يكون لدولة قطر دور أكبر في محيطها وفرض أنموذج "قطر الحديثة" بطريقته ومفهومه، عبر سلسلة من الإصلاحات الداخلية المتنوعة. لقد ساهمت سمات الشيخ حمد، من فكر مستنير وطموح مصحوب برؤية استراتيجية لدور قطر المأمول في الساحتين الإقليمية والدولية، في إدارة السياسة والدبلوماسية الخارجية بنجاح وتعزيز ثبات مواقفها في القضايا المختلفة. وفي هذا النطاق، ساهمت جهوده في إيصال صوت قطر إلى المحافل الدولية، وفي الوساطات لحل النزاعات، والاستثمارات الخارجية لضمان مستقبل الأجيال المقبلة، إضافة إلى الاستثمار في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. لقد تبنى الشيخ حمد خطة استراتيجية طموحًا جدًّا ساهمت في تعزيز أمن قطر واستقرارها وازدهارها في أوقات الرخاء ولاحقًا في تعامل خلفه الشيخ تميم بن حمد مع أزمة الحصار. ويمكن تلخيص الأسس والمبادئ التي ارتكزت عليها الدبلوماسية القطرية في عهد الشيخ حمد بن خليفة في النقاط الآتية[146]:

- عدم التدخل في الشؤون الداخلية لأي دولة، والإبقاء على علاقات جيدة معها.
- تبنّي قضايا الأمتين العربية والإسلامية ودعمها.
- التشديد على الحل السلمي وسيلةً لحل الخلافات، بعيدًا من التدخلات الخارجية.
- إقامة علاقات تعاونية دوليًّا وإقليميًّا، وتطوير العلاقات الاقتصادية واستغلالها لإبراز دور قطر عنصرًا فاعلًا على صعيد الساحة الدولية.

تواصلت هذه السياسة بثبات في مرحلة الشيخ تميم بن حمد بعد توليه الحكم في عام 2013، فقد تمرس بالحكم مُذ كان وليًّا للعهد، واضطلع ببعض الأدوار والمهمّات في صُنع القرارات والسياسات، ولم يختلف نهجه في الدبلوماسية والسياسة الخارجية عن نهج دولة قطر السابق، بل واصل مسيرة حكم والده، وهذا ما سيُفَصَّل أدناه.

إن الأزمات السياسية ليست بالأمر الغريب في العلاقات الدولية، كما أن العادة جرت بأن تسبقها أحداث ومؤشرات مباشرة وغير مباشرة تُفضي إلى اندلاعها، فغالبًا ما يتابع المراقبون تواتر الحراك السياسي والدبلوماسي والإعلامي وتزايده من أطراف الأزمة، وغالبًا ما يسبق أي أزمة سياسية تداول وسائل الإعلام أخبارًا ومقالات وتحليلات توحي بوقوع الأزمة ومدى حدتها ومستواها، وما يتمخض عنها من خطوات من الأطراف المعنية بالأزمة. ومع أن النظرة السائدة

لدى معظم الخبراء والمراقبين هي أن أول بوادر التوتر بين دولة قطر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والبحرين ظهرت من خلال أزمة سحب السفراء 2014، فإن "نظرة عميقة ومتأنية لمسار الأحداث في العلاقات بين دولة قطر وجيرانها الثلاثة تُظهر أن الخطوة التي أقدموا عليها لم تكن إلا ترجمة فعلية لوقوع شرخ بين الطرفين واختلاف في الرؤى حول السياسة الخارجية لكل طرف على حدة، فقد ظهرت بوادر هذا الخلاف قبل عام 2014 مع بداية الربيع العربي، فبينما اصطفت دولة قطر إلى جانب مطالب بعض الشعوب العربية لبناء أنظمة ديمقراطية والقضاء على مظاهر الاستبداد والفساد والتخلف وتعزيز الحريات الفردية، اتخذت الدول الثلاث المذكورة أعلاه منحًى معاكسًا، حيث نظرت بارتياب وتوجس كبير إلى حركات التحرر الذي ظهرت في العالم العربي، ورأت فيها تهديدًا لوضعها القائم، وبالتالي تبنت سياسة خارجية حرصت على وأد محاولات التحرر والديمقراطية في العالم العربي"[147]. وقد ظهر ذلك جليًّا في مصر وليبيا وتونس وسورية واليمن، ولهذا ليس غريبًا أن يرى بعض الباحثين أن الأسباب الحقيقية لأزمة سحب السفراء هي "الحد من التأثير القطري في الساحتين الإقليمية والدولية، وتفجر التوازنات الاستراتيجية المؤثرة في المنطقة وإعادة رسم خريطة التحالفات"[148]، وكذلك "لم تكن هذه الأزمة الأولى بين قطر وجاراتها الخليجيات؛ إذ سبق للدول الخليجية الثلاث أن سحبت سفراءَها من الدوحة في شباط/فبراير 2014. وقد مثّل حينذاك الخلاف على الموقف من الانقلاب العسكري في مصر... جوهرَ أزمة 2014 وسببها المباشر، وهو عمليًّا امتداد للخلاف الذي اشتعل حول ثورة 25 يناير 2011 في مصر، والموقف من عموم الثورات العربية التي انطلقت من تونس أواخر عام 2010"[149]، وأيضًا "دعم الثورة المضادة التي قادتها السعودية والإمارات ورفضتها قطر، من باب حق الشعوب في تقرير مصيرها، وانتهجت موقفًا سياسيًّا متزنًا ومُراعيًا للمصلحة العامة للشعوب، الأمر الذي رفضته دول الحصار بتاتًا"[150]. وأمام حرص دولة قطر على تبني سياسة خارجية مستقلة عن جيرانها ودعم الحكومات المنبثقة عن الثورات العربية (تونس ومصر) أو دعم مطالب الثوار (سورية وليبيا) وحرصها على الحفاظ على علاقات دبلوماسية محدودة مع إيران، فقد أصبحت في نظر كل من المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة أكبر حاجز يعيق تحقيق أجندتهما في المنطقة العربية. ولعل ما عزز هذا التصور هو احتضان دولة قطر قناة "الجزيرة"، وتغطيتها المستمرة للثورات العربية، وانفتاحها - ضمن منهج الرأي والرأي الآخر - على الأصوات المعارضة في الكثير من الدول العربية، بمن في ذلك جماعة الإخوان المسلمين المتعاملة مع حركة حماس.

قبل افتعال أزمة سحب السفراء في عام 2014، ومنذ منتصف عام 2013، أعربت المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة عن امتعاضهما في أكثر من مناسبة من الدعم الذي توجهه دولة قطر لجماعة الإخوان المسلمين، ودعتها إلى وقف ذلك الدعم المزعوم، وتزامن ذلك مع اتهام إسرائيل دولة قطر بتقديم المساعدات المالية والعسكرية لحماس ودعم الإرهاب. وقد ركزت الحملة الإعلامية التي قادتها هذه الدول على الرأي العام في الولايات المتحدة، نظرًا إلى نوعية العلاقات التي تجمع قطر بهذه الأخيرة ودورهما في تعزيز الأمن الإقليمي، كما ركزت الدول الثلاث على استضافة قطر أعضاء من الإخوان المسلمين ومن قيادة حماس وحرصها على عدم القطيعة مع إيران، فحشدت أقصى جهودها من أجل الضغط على الدوحة ومعاقبتها بسبب سياستها الخارجية المستقلة، ولم تجد هذه الدول لكسب تعاطف الأميركيين أحسن من ذريعة مكافحة الإرهاب، فقامت المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ومصر - بدعم من مراكز

بحوث متعاطفة مع إسرائيل - بحملة إعلامية واسعة النطاق لإقناع صنّاع القرار في الولايات المتحدة وأوروبا بأن قطر دولة راعية للإرهاب، وتجلت خطوتها الأولى لتحقيق هذا الهدف في طرح مسألة دعم قطر المزعوم للإرهاب ولحركة حماس مع أعضاء الكونغرس، لحثهم على طرح هذه المسألة مع المسؤولين القطريين، ما أسفر عن أول بوادر الشرخ بين قطر والدول المذكورة، وذلك في الرسالة التي وجّهها 24 عضوًا في الكونغرس في شهر آب/أغسطس 2013 إلى السفارة القطرية للاستفسار عن التهم الموجهة إلى قطر، وللتعبير عن قلقهم من دعمها المتزايد للفلسطينيين، والدعم المالي والعسكري المزعوم لحركة حماس[151].

خارجيًّا، وفي نطاق الحراك الدبلوماسي القطري، قامت السفارة القطرية في واشنطن منذ الأسابيع الأولى لإدارة الرئيس السابق دونالد ترامب، بعملية تقويم شاملة، فرصدت بعمق مجريات الأمور وما حصل على المستويين السياسي والإعلامي خلال الفترة بين عامَي 2012 و2017، من خلال البحوث وإعداد تقارير استقصائية، وهو عمل استباقي ظهر بفضله جليًّا أن شيئًا ما كان يُطبخ في الكواليس، وأن الدول المعادية كانت في صدد إعداد خطة غير مسبوقة للمساس بالمصالح الاستراتيجية لدولة قطر. وفور استشعار السفارة القطرية في واشنطن بالخطر المحدق ببلادها، وجّهت الكثير من التقارير ذات المعطيات الموضوعية إلى وزارة خارجية البلاد وقياداتها تُبين فيها أن الأطراف المعادية لقطر عاقدة العزم على تشويه سمعتها بهدف الضغط عليها، مشددة على ضرورة التحرك بسرعة لإحباط تلك الخطط أو التقليل من حدتها في حال وقوع أي أزمة دبلوماسية. وساعدت التقارير التي رفعتها السفارة إلى الخارجية القطرية في رفع مستوى وعي مسؤولي الدولة وإدراكهم الخطر المتوقع للمكائد التي كان خصوم دولة قطر يحبكونها ولإمكان أن تولّد انفجارًا في أي لحظة يهدد مصالح الدولة والشعب. وساعد التجاوب السريع للسلطات المختصة في الدولة مع تلك التقارير في وضع خطة سريعة لإحباط محاولات النَّيْل من سمعة قطر والمس بمصالحها[152]، وفي دراسة مؤشرات المؤامرة، ما أدّى دورًا حاسمًا عند اندلاع الأزمة في مساعدة مسؤولي الحكم في قطر على التعامل بحكمة.

أما الحراك الدبلوماسي في نطاق المنظمات الدولية، فقد لُوحظ حراك لافت للوفد الدائم لدولة الإمارات في الأمم المتحدة، بخاصة بعد فوز دولة قطر باستضافة كأس العالم لكرة القدم 2022، وكان وفد دولة قطر الدائم في نيويورك يراقب بحذر الحراك الإماراتي لدفع أي خطر على مصالح دولة قطر الوطنية في الأمم المتحدة. وعلى رغم التنسيق المستمر والدائم بين وفود دول مجلس التعاون الخليجي، إلا أن الإمارات لم تكن حريصة على التنسيق مع وفد قطر، وكان ملاحظًا أن وفدها لا يبدأ الحراك الدبلوماسي إلا بعد تحقيق إنجاز في الأمم المتحدة باسم دولة قطر، كنجاحها - على سبيل المثال - في الموضوعات التي تخص المرأة والتعليم، والفوز بعضوية المجالس واللجان في الأمم المتحدة، أو تكليف الأمم المتحدة دولة قطر قيادة مفاوضات مهمة، أو تولي مواقع في إطار عمل الأمم المتحدة، أو في الموضوعات التي تؤدّي فيها الدولة دورًا رياديًّا ومتميزًا في المنظمة الدولية، أو عندما يحظى وفد قطر بتأييد وإشادة واسعَي النطاق من الدول الأعضاء وأجهزة الأمم المتحدة[153].

أما على مستوى الحراك الدبلوماسي السعودي، فلم يلاحِظ وفد دولة قطر الدائم في الأمم المتحدة أي حراك دبلوماسي سعودي يتّسم بالتوتر ويمكن اعتباره مؤشرًا مباشرًا لاندلاع الأزمة، إذ كان هناك تنسيق مباشر ومستمر بين الوفدين في الكثير من الملفات التي تخص قضايا الأمم المتحدة، بما فيها ملفات سورية وليبيا، والموقف من بعض القضايا الدولية، مثل أوكرانيا، ولهذا كان دخول

السعودية طرفًا رئيسيًّا في الأزمة مع قطر وقتذاك، وفي ظل غياب أي مؤشر مباشر، مفاجئًا ويصعب تأطيره وتبريره، بل لم يكن متصوَّرًا رغم مؤشرات الحراك الإماراتي في الأمم المتحدة أن تصل الأمور بدول الحصار إلى أن تُقدم على خطوات غير مسبوقة في العلاقات الدولية، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بالدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي، التي عُرفت مجتمعاتها بالترابط والتصاهر والتماثل في العادات والتقاليد. وبإلقاء نظرة على الأزمات السابقة بين دول الخليج، نجد أنها كانت تبقى على الدوام في حدود الالتزام بالتقاليد الخليجية، إذ سرعان ما كان الحكماء يتداعون إلى نزع فتيلها واحتوائها وحلِّها[154]، بخلاف الوضع مع أزمة حصار قطر.

كان أكبر المؤشرات دلالةً على قرب وقوع الأزمة جريمة قرصنة "وكالة الأنباء القطرية" الإلكترونية، وزجّ تصريحات مفبركة للقيادة القطرية تتعارض مع ثوابت السياسة الخارجية، مصحوبة بحملات شرسة ومُسِفّة في مواقع التواصل الاجتماعي والإعلام الرسمي لدول الحصار كانت الأولى من نوعها في تاريخ العلاقات الخليجية. وقد ثبت في التحقيق بحادثة الاختراق الإلكتروني بالتعاون مع بعض الدول الأجنبية لاحقًا، أنه صدر عن دولة الإمارات[155]. كان من الصعب على الدبلوماسية القطرية الخارجية اعتبار التصريحات والخطوات المادية التي سبقت القرصنة الإلكترونية إعلانًا عن النية في تفجير الأزمة، أو مقدمات توحي بما وصلت إليه الأزمة في وقت لاحق، فقد كانت في الشكل الذي اندلعت فيه عنصر مفاجأة حقيقية ونسبية.

إلا أن القيادة السياسية القطرية لم تستهلك وقتًا طويلًا لاستيعاب تداعيات الأزمة، وذلك نتيجة لما حققته خلال العقود الماضية من استثمارات وتحالفات وشراكات وعلاقات دولية، وما أظهرته من احترام للشعوب وعدم إلحاق أي ضرر بها نتيجة سياسات خاطئة، والتزامها القوانين الإقليمية والدولية وأسسَ العلاقات الدولية بشكل عام. وربما هذا يُفسر تشكيك الساحة الدولية منذ البداية في المزاعم الباطلة ضد دولة قطر. وفي استجابة سريعة من الدولة، ساهم الإعلان الصادر عن الجهات المعنية بشأن تعرض "وكالة الأنباء القطرية" لجريمة قرصنة إلكترونية، ونفي التصريحات المفبركة التي أُطلِقَت خلال عملية القرصنة، في تفنيد مزاعم دول الحصار وإضعاف صدقية الأسباب التي تذرعت بها لفرض الحصار الشامل وغير القانوني على دولة قطر.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن الحراك السياسي والدبلوماسي غير التقليدي للشيخ حمد بن خليفة والشيخ تميم من بعده، خلق حقدًا سياسيًّا حانقًا لدى قيادات دول الحصار تركزت مفاعيله في ثلاثة محاور رئيسية[156]:

- ادعاء دعم قطر تيار الإخوان المسلمين والإسلام السياسي، وقد اتضح وقوف أطراف وشبكات ضغط إقليمية ودولية وراء ذلك الادعاء، بهدف ربط اسم دولة قطر عمومًا بدعم الإرهاب وإيجاد رأي عام واسع معارض وتأجيجه ضد قطر وقيادتها، في محاولة لشيطنتها والحد من بروزها على الساحة العالمية وتأثيرها المتزايد في السياستين الإقليمية والدولية.
- تكثيف الصحافة الدولية وبعض المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال حقوق الإنسان والمرأة، ادعاءات التزوير والغش في حصول قطر على كأس العالم، وشنّ عدد من الجهات الدولية والإقليمية حملات مستمرة حول عدم أحقية دولة قطر في الحصول على تنظيم بطولة كأس العالم، والسعي بجميع الطرائق لسحبه منها بدعوى الغش والتزوير وانتهاك حقوق العمالة[157]. وقد استغلت الدول المجاورة هذا الأمر لدعم مؤسسات إعلامية ومنظمات وهيئات ضغط، وتحريضها للهجوم على دولة قطر، وقادت حملات كثيرة لتشويه سمعتها، وأعلن بعض منسوبيها بعد الحصار رغبتها الصريحة في سحب تنظيم بطولة كأس العالم من دولة قطر.

- إلحاقًا بالمحور الأسبق، لوحظ تكثيف الضغوط على دولة قطر في ما يتعلق بحقوق العمالة؛ إذ كثفت المنظمات الدولية والصحافة العالمية ونشطاء حقوق الإنسان الهجوم على دولة قطر بدعوى انتهاك حقوق العمال، وأجّجت بعض دول مجاورة، كانت قد سحبت سفراءها من قطر في الأزمة الأولى وحاصرتها في الأزمة الثانية، ذلك الموضوع في وسائل إعلامها ومن خلال جيوشها الإلكترونية وبعض مراكز البحوث وتحليل السياسات المؤثرة في الغرب.

إجمالًا، يعتقد مسؤولون حكوميون ودبلوماسيون قطريون[158] أن الحصار الذي فُرض على قطر في عام 2017 كان نتيجة تباينٍ تراكَمَ عقودًا في الفكر السياسي والفكر الأيديولوجي، وفي التوجهات الخارجية العامة لدول الخليج، وتحديدًا تجاه القضايا الإقليمية والعربية، المرتبطة ليس بالثورات العربية فحسب، بل على نطاق أوسع يشمل حقوق الإنسان والحريات والتعبير عن الرأي وإرادة الشعوب أيضًا. وقد ازداد هذا التباين عندما تولى الشيخ حمد إدارة البلاد وتبلور فكره السياسي حول الإصلاح وحق الشعوب في تقرير مصيرها، وظهرت القيادة القطرية بتوجهات فكرية وسياسة خارجية جديدة تضع إرادة الشعوب والتحالفات في قائمة أولوياتها، وهذا ما أحدث أول شرخ في العلاقات الخليجية-القطرية، ليليَه الظهور الإعلامي المؤثر لقناة "الجزيرة"، التي سلطت الضوء على أوجه ضعف نسيج الوطن العربي ونظمه السياسية والاجتماعية، وسمحت باستضافة معارضين وأكاديميين ومثقفين ومحللين من تيارات فكرية وسياسية وليبرالية ويسارية وإسلامية مختلفة ومتنوعة، وأحدثت ثورة في الإعلام العربي. ويبدو أن دولة قطر بإظهارها تميزًا في فهم الثورات العربية وجوهرها، وتقبُّلها المتغيرات الحاصلة على الصعيدين السياسي والاستراتيجي في الوطن العربي، قد اتخذت من الإصلاح لا التصدي له طريقًا لدعم التغيير وإرادة الشعوب[159].

لا بد لنا هنا من أن نذكر أن وصول الشيخ حمد بن خليفة إلى الحكم في عام 1995، وما شهدته السياسة الخارجية القطرية من حراك سياسي مستقل وغير مسبوق في المنطقة، أثارا حفيظة دول الحصار، التي لم تتردد في إظهار "غيرتها السياسية وعدم الرضى عن صعود دور دولة قطر في المشهدين السياسيين الإقليمي والدولي"[160] وإبرازهما. لهذا، فإن محاولة الانقلاب العسكري الفاشل في عام 1996 من دول الحصار كان بمثابة مؤشر ملموس إلى فترة ما قبل أزمة الحصار التي شهدتها فترة حكم الشيخ حمد لنزع سيادة بلاده وثرواتها[161] وإخضاعها وانتهاك استقلالها، مع ذلك، فقد "سعى الشيخ حمد ومن بعده الشيخ تميم، بفكرهم [بفكرهما] القيادي المتزن، للحفاظ على تماسك وأمن البيت الخليجي المشترك وطي صفحة المحاولة الانقلابية الفاشلة وتقوية لحمته الوطنية وحتى دعم دول الحصار في حضورها الدولي"[162].

في هذا الشأن، يرى محللون أن بعض المؤشرات إلى حتمية بلوغ الأزمة كان واضحًا جدًّا لقطر، وكذلك "لدولة الكويت وسلطنة عمان، اللتين رفضتا مقاطعة قطر وحصارها سياسيًّا واقتصاديًّا، وكذلك التدخل العسكري فيها وفي شؤونها الداخلية، ورأتا في ذلك تهديدًا ضمنيًّا لهما"[163]، ما قسّم مجلس التعاون بين فريقين: ضم الأول دول الحصار الثلاث، والثاني الكويت وعمان، اللتين كان لموقف القيادة السياسية في كل منهما أثر طيب في إدارة القيادة السياسية القطرية الأزمةَ لاحقًا، إلا أنه "لم يكن أبدًا متوقعًا وصول هذه الخلافات بين أعضاء مجلس التعاون إلى هذا المستوى من التصاعد المفاجئ، رغم التخطيط الواضح له من قبل دول الحصار"[164] و"رغم المؤشرات التمهيدية التي سبقت إعلان الحصار في 5 حزيران/يونيو 2017"[165]. من المؤكد أن هذه المؤشرات المبكرة والممهدة للأزمة كانت كافية في حد ذاتها للجانب القطري للتنبؤ بافتعال أزمة

مقبلة استنادًا إلى شواهد التاريخ، إلا أنه «لم يكن متوقعًا - قبل اندلاع الأزمة - حدوث هذا التصدع الخليجي، عبر إجراءات غير مسبوقة ظهرت كمؤامرة مخطط لها بإتقان، وعدوانية حكومية وإعلامية متعمَّدة ومتصاعدة ومن دون أي اعتبار لمنظومة المجلس وأساسيات بنائه ووحدته»[166].
لعلّ هذا يفسر إدراك الفاعلين في السياسة والدبلوماسية الخارجية القطرية هذه المؤشراتِ المبكرةَ، وتحديدًا بدءًا من فقدان منظومة مجلس التعاون الفاعلية لحماية أمن بلدهم، استنادًا إلى تاريخ الخلافات السابقة بين قطر ودول الحصار، فبدأت القيادة السياسية والدبلوماسية القطرية العمل على تحقيق رؤية الشيخ حمد في بناء جسور الدبلوماسية القطرية عبر أدوات عدة، أهمها منظومة القوة الناعمة ودور الوساطة الدولية في إدارة النزاعات والعمل الإنساني وتعزيز التحالفات الدولية الاستراتيجية مع الدول المختلفة، التي كان أبرزها التحالف مع تركيا وإيران.
يمكن القول إجمالًا أنه رغم تعامل القيادة السياسية وشبكة الاستجابة التنظيمية في المجالين السياسي والدبلوماسي مع مؤشرات ما قبل الأزمة بحكمة وتأنٍّ في صنع القرار، وذلك بهدف الحفاظ على العلاقات الأخوية بين قيادات مجلس التعاون وشعوبه، لم يكن متوقعًا تصاعد الخلاف مع قيادات دول الحصار إلى أزمة سياسية خانقة. ورغم الحراك والمؤشرات الدبلوماسية والإعلامية في الدول الثلاث التي أنذرت بوقوع أزمة، إلا أن القيادة السياسية في قطر تمكنت بإصرارها من عدم المساس بسيادتها الوطنية من جهة وحماية الأمن الوطني للمنطقة من جهة أخرى، بعيدًا من أي مشاحنة مباشرة.

ثالثًا: مرحلة وقوع الأزمة

كانت طلائع المؤشرات المباشرة للأزمة المفتعلة قد ظهرت بعد يومين من القمة العربية - الإسلامية التي عقدت في الرياض (20-21 أيار/مايو 2017) وحضرها الرئيس الأميركي دونالد ترامب (2017-2021)، والتي ركزت على محاربة الإرهاب ومحاولة احتواء إيران، وما تلا ذلك من اختراق لـ «وكالة الأنباء القطرية» في الثالث والعشرين من الشهر نفسه، وما رافقه من حملة إعلامية هجومية ضد قطر بلغت ذروتها بإعلان ثلاث دول خليجية (السعودية - الإمارات - البحرين) وجمهورية مصر العربية قطع علاقاتها الدبلوماسية مع دولة قطر في الخامس من حزيران/يونيو 2017، وإغلاق المنافذ الحدودية كافة معها، ومنع مواطني دولة قطر من دخول دول الحصار، والإيعاز إلى من هم فيها من دولة قطر بالخروج والمغادرة. بهذا، نشبت أزمة دبلوماسية بين المملكة العربية السعودية والبحرين والإمارات من جهة وقطر من جهة أخرى تُعَدّ من أشد الأزمات الخليجية حدة منذ تأسيس مجلس التعاون الخليجي، مُشكِّلة صدمة سياسية وصدمة شعبية، محليًّا وإقليميًّا ودوليًّا، وانقسامًا في الآراء الحكومية والإعلامية إقليميًّا ودوليًّا. وبلا شك، «كانت الأزمة في بداياتها قاسية، وقوية في حدتها وتداعياتها، خصوصًا على المستوى الشعبي خليجيًّا وعربيًّا، لهذا برز قطبا التأييد والرفض إقليميًّا ودوليًّا، ومع ذلك تمكنت القيادة السياسية القطرية وأعوانها من تجاوز مرحلة مواجهة الأزمة إلى مرحلة إدارتها خلال الأسبوع الأول من بدئها، من دون أن يشعر المواطن والمقيم بعمق الأزمة»[167].
لم يشكل اندلاع الأزمة، رغم حدتها وقوتها، صدمة للقيادة السياسية في قطر، فقد كانت - بناء على المؤشرات السابق ذكرها - تتوقع تفجُّر الموقف، إن عاجلًا أو آجلًا، أما عنصر المفاجأة المصاحب للأزمة فقد وُجد شكلًا لا مضمونًا، ذلك أن ما صدم القطريين، قيادة وحكومة وشعبًا، هو توقيت تفجير الأزمة، أي بعد أيام من قمة الرياض التي حملت شعار التنسيق والتعاون من أجل محاربة الإرهاب في حضور رؤساء خمسين دولة عربية وإسلامية وتحت رعاية الرئيس الأميركي

ترامب، إضافة إلى الأسلوب الصادم الذي انتهجته دول الحصار من خلال الرسائل الإعلامية ذات المضمون المضلل في القنوات الفضائية، وشنّها حملة إعلامية غير مسبوقة ومُسِفّة وغير أخلاقية ضد قطر بحيث تجاوزت جميع أعراف النسيج المجتمعي الخليجي، وصولًا إلى مس الحرمات الشخصية، واتهامها بشكل علني بدعم الإرهاب، وانتهاءً بفرض الحصار الكامل عليها.
ومجرد وقوع الأزمة، فإن "القيادة السياسية والشبكة التنظيمية والمؤسسية تقبلتها [تقبلتاها] كأزمة طارئة، وبدأت [بدأتا] بفحصها وتشخيص تداعياتها ودراسة مهدداتها، بل سارعت القيادة إلى الاعتراف بها بواقعية وشفافية وصياغة منهجية استراتيجية للتصدي لها"[168]، فبدأت "تشكيل لجنة عليا لإدارة الأزمة بشكل منهجي وهيكلي، بدءًا من الاستيعاب الكامل والفهم الصحيح لمبررات حدوثها، وانتهاء بالتغلب عليها وتجاوزها، وتم ذلك من خلال التمثيل المتنوع لشبكة الاستجابة التنظيمية، الذي ساهم في دراسة أوسع وأشمل للخيارات المتوافرة لتخطيط سبل التصدي لها، مع التركيز على الفرص المتاحة للإصلاح والتطوير، من خلال فرق عمل متعددة الاختصاصات تعمل ليلًا نهارًا وتُعتبر رافدًا رئيسيًّا لكل مدخلات قرارات اللجنة وسياساتها"[169]. إن جهود التنسيق عبر شبكة الاستجابة التنظيمية الكبيرة والمتعددة الاختصاصات لم يكن أمرًا سهلًا على القيادة السياسية في بداية الأزمة، لما تتطلبه من سرعة الحصول على المعلومات واتخاذ القرار، ولما تتضمنه من جهود توعوية وإعلامية واقتصادية واجتماعية بالذات في الشأن الداخلي وفي الحراك الدبلوماسي الخارجي، ففي الشأن الداخلي تطلب الأمر في بداياته التواصل مع الشعب وطمأنته وتوعيته حول مضمون الأزمة وتداعياتها وتهديداتها، خصوصًا في ظل جملة من إجراءات انتهاك الحقوق الإنسانية لمواطني قطر ومقيميها في حرية التنقل والتعلّم والصحة والعمل والإبعاد القسري، وحتى التضييق على وصول المواطنين القطريين إلى أداء شعائرهم الدينية في الحج، حتى وصل الأمر إلى تجريم المتعاطفين مع قطر، أو حتى أولئك الذين يدعون إلى التروي والحكمة والهدوء وإنقاذ المصلحة الخليجية المشتركة، كما تطلب السرعة العاجلة في توفير ضروريات المعيشة، في ظل إغلاق الحدود البرية والجوية وشرخ النسيج الاجتماعي الخليجي، والتحديات التي وضعت القيادة السياسية وأعوانها تحت اختبار قدراتها في التعامل مع الأزمة والتصدي لمخاطرها. في بداية الأزمة كانت جهود التنسيق وما يتطلبه من متابعة التنفيذ والتقويم المستمر تحديًا رئيسيًّا لتقويم جدوى الاستجابة المناسبة للأزمة. ونظرًا إلى تداخل الكثير من الجهات الفاعلة ذات الاختصاص في مواجهة الأزمة، فإنه "كان من المهم جدًّا التأكد من جدوى التنسيق البيني والتواصل بصورة استثنائية وليس اعتيادية"[170]، ليس بين مجموعات وعمليات إدارة الأزمات والمؤسسات وأعضاء شبكة الاستجابة الداخلية والخارجية للدولة فحسب، بل بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ذات التواصل المباشر مع المجتمع أيضًا، من أجل طمأنة العامة ومساعدة النظام في فرض السيطرة الاجتماعية[171]، وقد كان من الضروري أيضًا التنسيق مع الجهات الدولية المتعددة الأطراف والمنظمات الحقوقية والإنسانية، والجهات الدولية الثنائية.
هنا، يمكن تقسيم مرحلة وقوع الأزمة وتعامل القيادة السياسية معها إلى مرحلتين: الأولى مرحلة الهجوم الإعلامي بعد وقوع الحصار مباشرة وعدم التفاعل المؤقت معها، والأخرى مرحلة وقوع الأزمة والتعامل معها مباشرة. كان واضحًا تركيز القيادة السياسية في البداية على تخفيف المُهددات الداخلية المباشرة للأزمة وحسرها، أولًا من خلال الحراك الاقتصادي المتسارع في

توفير المستلزمات الأساسية كلها، وثانيًا عبر طمأنة الشعب إلى عدم تأثير الأزمة في الشأن الداخلي وسيادة الدولة، المتجلّية في استشهاد الأمير في خطابه للشعب القطري في تاريخ 21 تموز/يوليو 2017 بالمقولة المشهورة "رُبّ ضارة نافعة"، وتشكيل لجنة لتعويض المواطنين المتضررين من الحصار، وثالثاً من خلال تهدئة نفوس القطريين وحثّهم على التزام الهدوء والتحلي بالأخلاق رغم المرارة والألم اللذين سبّبهما الحصار، وعدم الانجراف إلى المشاحنات الإعلامية وتحميل شعوب دول الحصار ثمن الخلافات السياسية، ورابعاً وضع خطة على الصعيد الدبلوماسي للتنسيق بين الخارجية القطرية - عبر السفارات في الخارج - وباقي الجهات الحكومية، وفي مقدمها مكتب الاتصال الحكومي، وبين المنظمات الدولية الأكثر أهمية وتأثيرًا، ما ساهم في تسريع التواصل الفعال مع مختلف وسائل الإعلام، خصوصًا الأميركية، ومراكز البحوث وصنّاع الرأي والشخصيات المؤثرة في منظمات المجتمع المدني ومئات الشخصيات المدنية والسياسية والبرلمانية المطلعة على خبايا الأمور وعملية صنع الحدث وتوجيه الرأي العام وصنّاع القرار.

وعلى الرغم من تحفُّظ البعض عن توجيه مكتب الاتصال الحكومي خطابه الإعلامي في بداية الأزمة إلى الخارج، فإنه لا يمكن إغفال الدور المهم الذي أدّته جهود هذا المكتب في التوعية الدولية المستمرة حول حقائق الحصار لكسب التضامن وكشف حقيقة التقارير والمقالات المغلوطة والمضللة للرأي العام الدولي، وأيضًا لضمان حقوق دولة قطر في القضايا التي رُفِعَت لاحقًا إلى محكمة العدل الدولية للتعويض عن الأضرار التي لحقت بقطر حكومة وشعبًا بسبب هذا الحصار[172].

على المستويين الداخلي والخارجي، وفور اندلاع الأزمة، كانت هناك تعبئة شاملة وغير مسبوقة على المستوى الداخلي، سواء على مستوى الحكومة القطرية أو السفارات الأجنبية في قطر أو المجتمع المدني، وخارجيًّا عبر الحكومات الصديقة والمنظمات الأممية والقانونية الدولية وبرلمانات الدول. أما محليًّا، فقد دُعِيَ سفراء الدولة للقاء الشيخ تميم بن حمد بعد لقاء هؤلاء السفراء العام في الخارج في أيار/مايو 2017، ونوقشت في اللقاء خلفيات الأزمة وتداعياتها ومهدداتها، مع تأكيد سموه أهمية دور السفراء والبعثات الدبلوماسية في الداخل والخارج وأهمية توضيح مواقف الدولة والدفاع عنها بجميع الوسائل الممكنة[173]. من ناحية أخرى، كان لتقويم السفارة القطرية في واشنطن خلال شهور 2017 الأولى، دور حاسم في مساعدة الخارجية القطرية وتوجيهها للتعامل بشكل فعال وسريع مع الأزمة وفي احتوائها منذ البداية، وقد كان ذلكما التقويم والتعبئة اللذين شهدتهما السفارة القطرية في واشنطن بمثابة إنذار مبكر للسفارات القطرية الأخرى في الدول الأكثر تأثيرًا للتعرف إلى مكامن الخلل في العلاقات القطرية-السعودية-الإماراتية وتفاصيل الحملة الإعلامية المنظمة والمتواصلة التي استهدفت قطر خلال الفترة التي سبقت اندلاع الأزمة، ومعرفة الجهات التي كانت وراء تلك الحملة وعلاقاتها الشخصية والمؤسساتية مع الأطراف المعادية لدولة قطر. وبفضل هذا التقويم السابق للأزمة، "تمكنت الدبلوماسية القطرية من التعرف إلى معلومات مهمة جدًّا ساهمت في توفير الوقت والجهد الدبلوماسي أمام الخارجية القطرية وساعدتها على التحرك السريع فور وقوع الأزمة لاتخاذ الإجراءات الضرورية لتحييد وإبطال مفعول تلك الحملة الإعلامية وإطلاع الرأي العام والبرلمانات الأميركية والأوروبية والدولية على ملابسات الأزمة ودحض كل الادعاءات التي

استهدفت دولة قطر وكانت تهدف إلى تأليب الرأي العام وصناع القرار الدوليين المؤثرين، وبالذات الأميركيين، ضد دولة قطر"[174].

وبفضل "التعبئة غير المسبوقة التي يمكن تصنيفها بالتاريخية والماراثونية على جميع الأصعدة في الدولة، استطاعت الدبلوماسية القطرية في وقت وجيز تقليل الخسائر المادية والمعنوية المرتبطة بسمعة دولة قطر داخل الولايات المتحدة الأميركية وباقي مناطق العالم"[175]، فقد كان هناك سباق دبلوماسي تنسيقي مضاعف على مستوى السفارات القطرية في الخارج تجسَّدَ في تنظيم اجتماعات يومية مكثفة وعقدها مع مسؤولين حكوميين مختلفين وبرلمانيين وإعلاميين كثر مؤثرين في دولهم، ونسّقت السفارات القطرية مع كبار المسؤولين في الخارجية القطرية ووزارة الدفاع وقطاعات حكومية أخرى، عقد اجتماعات مكثفة مع أعضاء الكونغرس من الحزبين الجمهوري والديمقراطي وبرلمانيي الدول الأوروبية وكبار المسؤولين الحكوميين لإطلاعهم على حقائق الأمور وتأكيد أن الادعاءات الصادرة عن دول الحصار وتلك الواردة في التقارير الإعلامية والمقالات التي تبنت أجندتها لا تستند إلى حقائق ومعلومات موضوعية، بل تعتمد التضليل والأخبار الزائفة والمفبركة، بهدف الإضرار بمصالح دولة قطر ومعاقبتها على اعتماد سياسة خارجية مستقلة مبنية على عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدولة واستعمال الوساطات في حال النزاعات وعدم الجنوح إلى الدخول في عداوات مع أي من دول الجوار.

لعل من أبرز فاعليات الحراك الدبلوماسي القطري تلك التي عملت عليها السفارة القطرية في واشنطن منذ الأيام الأولى، والمتمثلة في إزالة اسم دولة قطر من مشروع قرار قُدِّمَ إلى مجلس النواب يوم 25 أيار/مايو 2017 ويسعى إلى معاقبة دولة قطر على تواصلها مع حركة حماس.

وفي هذا الصدد تحديدًا، عقدت السفارة القطرية في واشنطن اجتماعات مع أعضاء لجنة الشؤون الخارجية في مجلس النواب وأعضاء لجنة العلاقات الخارجية في مجلس الشيوخ وأصدقاء دولة قطر في الكونغرس الأميركي ولجنة الخدمات المالية في مجلس النواب، كان الهدف منها شرح وجهة نظر دولة قطر حول الموضوع وإطلاع المعنيين في هذه اللجان على أن قنوات التواصل بين دولة قطر وحركة حماس لا تخرج عن خريطة الطريق التي رسمتها الحكومتان الأميركية والقطرية حين قررتا التعاون من أجل الدفع بالعملية السياسية في الشرق الأوسط، وأن هذا التواصل جاء بناءً على طلب من الحكومة الأميركية، كما كان الهدف إيجاد أعضاء يمكن الاعتماد عليهم لتبني موقف دولة قطر وشطب اسمها من مسودة مشروع القرار، وهو بالفعل ما نجحت السفارة في تحقيقه. وتواصلت السفارة من خلال قنصلياتها مع شخصيات ومؤسسات مؤثّرة لشرح مدى التأثير السلبي لمسوّدة القرار في ناخبيهم من المواطنين الأميركيين - فرص عمل واستثمارات - وحثتهم على التواصل مع أعضاء الكونغرس الذين يمثلون هذه الدوائر ويدعمون مشروع القرار من أجل إعادة النظر في دعمهم المشروع في صيغته الحالية، لما قد يترتب عليه من تبعات سلبية عليهم. وتواصلت السفارة كذلك مع مجتمع المال والأعمال في الولايات المتحدة الأميركية، بما فيه الغرفة التجارية الأميركية ومجلس الأعمال القطري-الأميركي والشركات الرئيسية العاملة في دولة قطر والشركات الأميركية التي تشارك فيها دولة قطر، وأطلعتهم على التبعات القانونية التي ستنتج من مشروع القرار المقدم إلى الكونغرس في حال اعتماد المسودة الحالية، وكذلك حصل التواصل مع أعضاء الكونغرس، بمن فيهم رعاة مشروع القرار أنفسهم، وتحذيرهم من أن هذا القرار سيؤثر في المصالح الأميركية.

أما السفارة القطرية في لندن، فقد كثّفت الحراك الدبلوماسي للتصدي لمحاولات دول الحصار الإضرار بسمعة قطر، ونظمت فعاليات كثيرة كان على رأسها مؤتمر وستمنستر لمكافحة الإرهاب في العاصمة لندن في 24 تشرين الثاني/نوفمبر 2017، بالتعاون مع "المعهد الملكي لخدمات الأمن والدفاع" (J eoWbMd_j[ZK[h_I Y[i Aiij_jkj[- J MKA)، شارك فيه نائب رئيس الوزراء وزير الخارجية الشيخ محمد بن عبد الرحمن آل ثاني، وكذلك شخصيات وزارية بريطانية رفيعة المستوى[176].

نظمت السفارة كذلك جلسات عمل برلمانية متعددة شاركت فيها شخصيات وزارية قطرية إلى جانب أعضاء في البرلمان، كما أمّنت التواصل المباشر مع البرلمانيين لتوضيح المفاهيم الخاطئة عن مواقف دولة قطر، ومع أجهزة الإعلام البريطاني لنشر رسائل دولة قطر في منصات إعلامية مختلفة. وتصدت السفارة لحملات كثيرة هادفة إلى ضرب الاقتصاد القطري، كمحاولة الإضرار بالعملة القطرية التي بدأت في الأسابيع الأولى للحصار، حيث حصل التنسيق مع السلطات القطرية والبريطانية لمنع أي ضرر بالعملة القطرية وتعزيز الثقة في الريال القطري في الأوساط المالية.

علاوة على ذلك، نشطت السفارة في فعاليات اجتماعية كان الغرض منها إطلاع المجتمع البريطاني على عدالة قضية دولة قطر وانتهاك الحقوق الإنسانية لمواطنيها ومقيميها، وعلى المظالم والتعديات من جانب دول الحصار التي طاولت الإنسان والمجتمع القطريِّين، وإبلاغ السلطات البريطانية بالحقائق السياسية والاقتصادية وغيرها التي تؤكد أحقية الموقف القطري، بل دعت الطرف البريطاني إلى تقصي الحقائق، من خلال دعوة وفود برلمانية وحقوقية بريطانية إلى دولة قطر للوقوف عن كثب على المجريات ولتكوين صورة مستقلة عن مجريات الأزمة، حيث لا توجد أجندات أو ملفات تخفيها الدولة، في حين تؤكد جميع الشواهد أحقية الموقف القطري، وأن قطر تتعرض لمحاولات تشويه صورتها وعزلها سياسيًّا واستنزاف مواردها الاقتصادية[177].

أما على مستوى المنظمات الأممية، فقد حرصت ممثلة قطر شاغلة المقعد الدائم لدولة قطر في الأمم المتحدة الشيخة علياء بنت أحمد آل ثاني، في بداية الأزمة على عدم إعطاء الانطباع بقلق القيادة السياسية حيال المزاعم التي تروج لها دول الحصار، وعلى تقديم جميع الحجج والأدلة والقرائن التي تؤكد ثبات موقف قطر وصحته وانتهاك دول الحصار القانونَ الدولي، وأن الأزمة المفتعلة إنما هي لتحقيق أهدافها الخاصة. وفي هذا الشأن، أدّت الشيخة علياء حينذاك دورًا مهمًّا في الحراك الدبلوماسي على الساحة الدولية كأحد حوائط الصدّ المتقدمة للمواجهة، ولإفشال محاولات دول الحصار تسويق مزاعمها في الأمم المتحدة وتبرير الحصار الشامل وانتهاك أسس العلاقات الدولية، فقد تواصلت منذ اللحظات الأولى لاندلاع الأزمة مع الأمين العام للأمم المتحدة وأعضاء مجلس الأمن والدول الأعضاء في الأمم المتحدة التي يبلغ عددها 195 دولة، ووجّهت إليهم رسائل تشرح ملابسات الأزمة وتفنّد المزاعم الواهية والإجراءات التعسفية وغير القانونية وغير الإنسانية وغير الأخلاقية لدول الحصار، والتي لم تعهد مجتمعاتنا مثلها وتُعَدّ غريبة عن العلاقات العربية والخليجية. وفي إطار تحرك المندوب الدائم لقطر في الأمم المتحدة لتسليط الضوء على الموقف القانوني السليم لدولة قطر، وتفنيد مزاعم دول الحصار، ألقت محاضرات كثيرة في الجامعات ومراكز الفكر والمؤسسات الأميركية، وعقدت لقاءات مع الشخصيات المؤثرة في مراكز القرار، علاوة على عقد الحوارات الصحافية مع الصحافيين المعتمدين في الأمم المتحدة ومراسلي الصحف الأميركية المعروفة[178].

وكانت هناك تحركات على جميع الأصعدة داخل أورقة المنظمات الدولية، وفي مقدمها الأمم المتحدة ومختلف الكيانات التابعة لها، إضافة إلى منظمات حقوق الإنسان ومحكمة العدل الدولية،

حيث تواصلت وزارة الخارجية مع الأمانة العامة للأمم المتحدة وأعضاء مجلس الأمن ومختلف الجهات المؤثرة في المنظمة من أجل إطلاعها على موقف دولة قطر وشرح حيثيات الأزمة الخليجية وخلفياتها وأسبابها، وإطلاع هذه الجهات على الأسباب السياسية الخفية وراء الحصار والحملة الإعلامية المتواصلة والمغرضة التي استهدفت دولة قطر. وفي وقتٍ عبرت دولة قطر عن استعدادها للتحاور مع دول الحصار الأربع، أوضحت أن تلك الخطوة تتعارض مع القانون الدولي ومع مبادئ ميثاق الأمم المتحدة، بما في ذلك مبدأ حسن الجوار والحل السلمي للنزاعات وعدم الجنوح إلى اتخاذ خطوات من شأنها تهديد الأمن والسلم الدوليين[179].

أما على المستوى الشعبي، فكان خطاب الشيخ تميم لشعبه في 21 تموز/يوليو 2017[180] أولَ تعبير رسمي من القيادة السياسية للتواصل مع الشعب وطمأنته إلى أن الأزمة تحت السيطرة، وتأكيد قدرة الشبكة التنظيمية للدولة، بدعم من الشعب والمقيمين، على إدارة الأزمة[181]، وإيضاح نقاط الضعف والقصور بكل شفافية، ومبررات الحصار المفتعل، وتأكيد رفض دولة قطر الخضوع والمس بسيادتها أو ابتزازها. كما تضمّن الخطاب الإشارة إلى فاعلية أدوات القوة الناعمة والسياسة والدبلوماسية الخارجية التي تم تبينها قبل أزمة الحصار، والتي ساهمت في التصدي للأزمة بجدارة وحكمة. مثّل خطاب القيادة السياسية صمام الأمان محليًّا، إذ مكّن الشعب والمقيمين من تجاوز حالة الصدمة، والاطمئنان إلى توافر كل ما يحتاجون إليه من دون أي نقص، ما ساهم بمضاعفة الثقة في القيادة السياسية وقدرتها على حماية البلاد من أي خطر وتهديد، وكان بمثابة خريطة طريق أيضًا للتعامل مع تداعيات الأزمة كلها، من خلال تشديد الأمير على توجه الحكومة نحو الاكتفاء الذاتي والانفتاح الاقتصادي في المجالات كافة، كما كان تأكيدًا لثبات نهج السياسة الخارجية لدولة قطر في الحوار، بعيدًا من أي إملاء أو تدخل أو وصاية خارجية، ودعوةً إلى الشعب وأفراد المجتمع للتحلي بالأخلاق والقيم الإسلامية والإنسانية واحترام النسيج الاجتماعي وروابط الدم بين شعوب مجلس التعاون، وبما ينسجم مع مبادئ القطري وأعرافه، بحيث يحرص على عدم الاستهانة بالقيم والأخلاق. من ناحية أخرى، فقد ساهم إشراف الشيخ تميم بصورة مباشرة على متابعة الإجراءات التفصيلية كلها، المرتبطة بقرارات لجنة إدارة الأزمة، بشكل أكثر فاعلية في جودة المشروعات المرتبطة بمواجهة تحديات الأزمة وتداعياتها وسرعة إنجازها، من خلال قوله: "لقد وجَّهْتُ الحكومة للقيام بكل ما يلزم لتحقيق هذه الرؤية... بالعمل على الساحة الدولية لتعميق التعاون الثنائي"[182]، كما عززت سمته القيادية كفاءة التواصل لديه وقدرته على تحويل مهددات الأزمة ومخاطرها فرصًا للإصلاح والبناء الداخلي الاقتصادي والبناء الخارجي، واقتناصها لخدمة التحالفات والشراكات، ما يمكن معه تصنيفه قياديًّا سياسيًّا بارزًا تمكن في أحلك الظروف من التكيف والاستجابة مع الأزمة، وتغيير وقائعها ومجرياتها.

ولتحديد سبل استجابة قطر التنظيمية للأزمة، صرحت السيدة لولوة الخاطر، الناطقة الرسمية باسم وزراة الخارجية في 22 تشرين الأول/أكتوبر 2020، خلال محاضرة في معهد الشرق الأوسط في جامعة سنغافورة[183]، بأن "البعض اعتقد أن قطر ستستسلم خلال أسبوع أو أكثر، إلا أنها لم تفعل، والحقيقة أن قطر تمكنت من مواجهة الحصار من خلال ثلاثة محاور رئيسية: تطويق التداعيات بمنع التدخل العسكري، والمرونة السياسية، وسلاسل التوريد البديلة"". ووفقًا لهذه الاستراتيجيات الثلاث، إضافة إلى لجوء قطر إلى القانون الدولي لنيل حقوقها وإثبات عدالة موقفها، تمكنت القيادة السياسية في قطر من تنسيق الجهود في القطاعات المحلية كافة، وحشد التأييد الدولي، وطَرْق أبواب الدبلوماسية الخارجية كلها لإفشال مخططات استهداف قطر جميعها

ومواصلة إنجاز الكثير من مشروعاتها الداخلية والخارجية، الأمر الذي ساهم في تعزيز الوحدة والتضامن مع القيادة في الجبهة الداخلية والمزيد من التحالفات في الجبهة الخارجية. وعلى الرغم من أن قطر كانت على علاقات ثابتة منذ سنوات مع الكثير من حلفائها، فإن الأزمة فعّلت هذه التحالفات، وجعلت حلفاء لها شركاء استراتيجيين وأطرافًا رئيسيّة في حاضر دولة قطر ومستقبلها، فمثلًا اتفاقية التعاون الاستراتيجي مع تركيا في عام 2014 فُعِّلت بعد الحصار مباشرة لتحوِّل العلاقة بين الطرفين تحالفًا استراتيجيًّا، إذ صدَّق البرلمان التركي عليها وبدأ تشغيل القاعدة العسكرية التركية في قطر[184]، الأمر الذي ساهم في إجهاض خطط التصعيد العسكري من دول الحصار، وسارعت تركيا وإيران ودول حليفة أخرى إلى إطلاق عمليات نقل جوي مستمرة لتوفير مواد غذائية في السوق القطرية بعد إغلاق الحدود البرية والجوية مع قطر.

رابعًا: مرحلة السيطرة والاستقرار الاجتماعي

على الرغم من محاولات دول الحصار قطع الطريق أمام محاولات قطر الدبلوماسية، لتبقى معزولة عن أي اتصال بالعالم الخارجي ولا تستطيع إيصال رسالتها إليه، إلا أن اللعبة السياسية كُشفت، وانقلبت المؤامرة التي حيكت فأضحت لمصلحة قطر. وكانت مكاسب إيجابية للبلاد تمثلت في توقيع دول كثيرة اتفاقيات شراكة اقتصادية عكست الثقة في قوة الاقتصاد القطري والاستقرار الاجتماعي للدولة، فكان التفوق للدبلوماسية القطرية في تعاملها مع الأزمة، إذ تميزت بالشفافية والصدقية والموضوعية والحيادية والثقة في النفس، الأمر الذي مكنها من الصمود وكسب الثقة والاحترام الدوليَّين، بصلابتها وثباتها وكشفها الحقائق وتفنيدها المزاعم من دون تهويل، ومبادراتها الدائمة للدعوة إلى الحوار لحل الخلافات، فالدبلوماسية القطرية كانت ولا تزال تؤمن بأن الحوار الأخوي هو ما سيحل الأزمة عاجلًا أم آجلًا[185]. وقد جاء وصف بعض الباحثين للقيادة السياسية القطرية بأنها جاءت "برد سريع غير متسرع، فاعل غير منفعل، واستراتيجي غير تكتيكي، فهي لم تتعامل بمبدأ المعاملة بالمثل الشائع في العلاقات الدولية، بل كان الرد السياسي مختلفًا وأكثر حكمة وغير مشابه لقرارات دول الحصار، إنما حاولت بحكمة تفنيد المزاعم المضللة ومواجهتها"[186].

إن إدارة التنوع والتواصل المجتمعي أثناء التصدي لأزمة الحصار لم يكن بالأمر السهل للقيادة السياسية وشبكة الاستجابة التنظيمية، فقد كانت الأزمة مفاجئة وغير متوقعة من جهة، وسبّبت عدم استقرار وبعض التداعيات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من جهة أخرى، نتيجة إغلاق الحدود البرية والجوية وشرخ النسيج المجتمعي، إضافة إلى استثمار دول الحصار الأزمة لإثارة النعرات والتأجيج القبلي والحشد الإعلامي الدولي لمهاجمة دولة قطر، لذلك سعت القيادة السياسية إلى حشد جميع الجهود والموارد لإدارة التنوع والتواصل المجتمعي منذ البدايات المبكرة للأزمة، بما في ذلك ضبط ردة فعل الشعب وسلوكياته من خلال رسائل التواصل المستمرة. كانت جهود التنسيق والتواصل مستمرة بشكل شبه يومي، من خلال الاجتماعات الدورية للقيادة مع قطاعات الدولة كافة، الإعلامية والأمنية والاقتصادية والقانونية، لإطلاع الجميع على المستجدات والتنسيق لإدارة مراحل الأزمة والانتقال من مرحلة إلى أخرى، الإعلامية منها خصوصًا، بهدف إيصال الرسالة الإعلامية إلى الداخل والخارج[187].

في هذه المرحلة[188]، عملت القيادة السياسية وأعضاء شبكة الاستجابة التنظيمية والمؤسسية في خطين متوازيين داخليًّا وخارجيًّا، داخليًّا بمحاولة طمأنة المجتمع عبر الرسائل الإعلامية المكثفة، وتحديدًا عبر مكتب الاتصال الحكومي والناطقين الرسميين في مختلف الاختصاصات، والتي انقسمت إلى قسمين: الأول رسائل تتعلق بأننا في وضع يتيح لنا تجاوز الأزمة، بل والتعايش معها

فترات طويلة من حيث الأمن الغذائي والقوة الاقتصادية. والثاني رسائل تفنيد لجميع أكاذيب دول الحصار، التي كانت تهدف إلى خلق نوع من زعزعة الاستقرار الداخلي. أما خارجيًّا، فعبر تكثيف الزيارات الرسمية من نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية وعدد من قيادات الدولة في الاختصاصات المختلفة، إلى الدول الصديقة لشرح وجهة النظر القطرية، من منطلق السماع من قطر بدلًا من السماع عنها، خصوصًا أن الخطاب الإعلامي لدول الحصار كان مكثفًا حينذاك إلى درجة شيطنة قطر في المحافل الدولية، فغدا المطلبُ الرئيسي في تلك المرحلة تواصلَ الدولة بكفاءة مع المجتمعين الداخلي والخارجي لإزالة التشكيك في ردة فعل الجانب القطري. الجدير بالذكر أن مرحلة إدارة التنوع والتواصل المجتمعي تتطلب إدراك القيادة السياسية التام أن الأزمات قد توفّر فرصة للاستفادة من السياسيين والصحافيين ذوي الرأي المؤيد أو المعارض لكيفية إدارة أزمة معينة والمصالح والارتباطات الداخلية والخارجية المختلفة وتوجيههم لمصلحتها[189]. لكن الأمر ليس بهذه البساطة في ممارسة إدارة التنوع والتواصل المجتمعي، بل هو أكثر تعقيدًا، حيث إن ثورة وسائل التواصل الاجتماعي وجنود ما يسمى (الذباب الإلكتروني) تجعل من السهل جدًّا نشر الشائعات والقصص المفبركة التي تعطي حجم الأزمة وتأثيرها وواقعها معنًى آخرَ إلى درجة استحالة السيطرة عليها أو تحويلها إلى الشكل الإيجابي، لذلك يجب على قادة الأزمة استخدام استراتيجية اتصال تُظهِر الثقة بين الجمهور والمواطن العادي من طريق وسائل تواصل متنوعة ومقنعة وواضحة ومتسقة وموجهة مباشرة نحو الجمهور داخليًّا وخارجيًّا. تأتي أهمية السيطرة على وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من وسائل نقل المعلومات من أنها وسيلة لطمأنة المجتمع وإبعاد الهلع، وكذلك مجابهة الإعلام المضاد الحديث[190].

لقد بدأت مرحلة إدارة التواصل المجتمعي من خلال تشكيل لجنة إدارة الأزمة، التي عملت مباشرة وفورًا على تقليل ضرر الأزمة وخطرها في بداياتها، تحديدًا في الشأن الداخلي، وقد أشاد أكاديميون وباحثون بدور القيادة السياسية القطرية في إدارة الأزمة والسيطرة على تداعياتها بدءًا من الساعات الأولى، من خلال اعتماد حزمة قرارات اقتصادية وفتح شراكات استراتيجية مع عدد من الدول الصديقة لتوفير بدائل من المواد الاستهلاكية والغذائية والدوائية. والأمر الذي ساعد في ذلك تسطير الشعب ملحمة وطنية في وقوفه إلى جانب قيادته وتأييده موقفها الرافض المساس بالكرامة أو سيادة الوطن، الأمر الذي كان له أبلغ الأثر في تجاوز الأزمة داخليًّا.

إن "صمود القيادة السياسية وشفافيتها تجاه المجتمع وتواصلها المستمر أثناء الأزمة كان سببًا في تفهم المجتمع كل الإجراءات المتخذة، وقد تمكنت القيادة من استثمار الملحمة الوطنية في خلق التوازن داخليًّا وخارجيًّا"[191]. وأشارت دراسة أجراها معهد البحوث الاجتماعية والاقتصادية المسحية في جامعة قطر، إلى أن هناك تزايدًا واضحًا في نسبة القطريين الذين يتابعون الأخبار السياسية بعد أزمة الحصار من النصف في المئة إلى حوالى 90 في المئة. كما أشارت إلى أن حوالى 62 في المئة من القطريين يرون أن على دولة قطر الاستقلال التام بعيدًا من تحالفات المنطقة والإقليم، لفقدانهم الثقة في هذه التحالفات، كما أن 86 في المئة يشجعون على البحث في علاقات استراتيجية وتحالفات جديدة. وفي السياق ذاته، رأى 88 في المئة من المواطنين أن البلاد قادرة على العيش في ظل الحصار وإن امتد سنوات[192]. وفي هذا الشأن، يرى مسؤولون حكوميون أن "قطر قد استفادت من الأزمة بشكل إيجابي وعملت على تعزيز قدرتها السياسية وزادت من استقلاليتها وقدرتها على إدارة الأزمات"[193]. كما أن القيادة السياسة قد أحسنت استغلال الأزمة واستثمارها بتحركات إيجابية وخطوات فاعلة عمقت فيها مكانتها الدولية وعلاقاتها

الإقليمية، فكانت خطابات صاحب السمو في المحافل الدولية بمثابة تفوق للسياسة القطرية وعلامة فارقة على النضج السياسي والدبلوماسية النشطة. وفي السياق، حرص وزير الخارجية القطرية وسفراء البعثات الدبلوماسية على إطلاع دول العالم على موقف البلاد من الأزمة وتأكيده موقف قطر ورؤيتها السلمية لحل الأزمة عبر المفاوضات والجلوس إلى الطاولة، وتجلت دبلوماسية قطر في خمسة محاور رئيسية هي: الحوار لحل الأزمة، دعم وساطة دولة الكويت وجهودها، رفض المساس بالسيادة الوطنية للبلاد، عدم القبول بالوصاية، وضرورة إبعاد الشعوب عن دائرة الخلاف السياسي[194]. ووفقًا للتقرير الصادر عن مركز تحليلات دول الخليج، فإن "علاقات قطر الدبلوماسية الوثيقة مع بلدان مختلفة من العالم قد حالت دون عزل البلاد دوليًا، وساهمت في تمكين قطر من الخروج من الأزمة بأقل الخسائر وتجاوز آثارها السلبية والتكيف مع الوضع الجديد الذي فرضه الحصار، ولا سيما في ظل ثبات القيادة السياسية التي أدارت الأزمة بشكل منهجي من خلال وضع حلول سياسية تمثلت في توسيع دائرة التحالفات والشراكات، وأخرى اقتصادية تمثلت في التوجه الفوري نحو التنويع في استثمارات الدولة الاقتصادية والأمنية وإنشاء التحالفات الدولية ذات الصلة، التي زادت ثقة دول العالم بقطر وتأييدها موقفها". وهناك مَن يرى أن أحد أسباب تجاوز دولة قطر الأزمة تمثّل في ثباتها على الجبهتين الداخلية والخارجية، وشفافيتها في الحديث عن الحصار والادعاءات ذات الصلة، إضافة إلى تعامل دول الحصار مع الموقف باعتماد سياسة الابتزاز والتهديد، في حين هناك مَن ثمَّن موقف القيادة السياسية في الحراك الخارجي المتمثل في تكثيف الزيارات والجولات حول العالم خلال الأزمة، في ما وصف بـ "الدبلوماسية الشابة"، التي مزجت في سياستها المتّبعة ثبات المبدأ بالمصلحة[195].

مع استمرار الحصار وتصعيده، وعدم وجود أي مبادرة لحل الأزمة، واستثمارًا لعلاقات قطر الطيبة مع حلفائها، واصل مكتب الوفد الدائم لدولة قطر في الأمم المتحدة حراكه الدبلوماسي المكثف مع جميع الجهات المؤثرة في الأمم المتحدة، سواء الأمانة العامة أو كبار المسؤولين والمنظمات الأممية التابعة للأمم المتحدة، والدول الخمس الدائمة العضوية في مجلس الأمن، وبقية الدول، إضافة إلى عقد اجتماعات مع المجموعات الجغرافية، وذلك لعرض مواقف دولة قطر وتعزيز المصالح السياسية والاقتصادية والتنموية المشتركة، وأيضًا لكشف زيف ادعاءات دول الحصار، التي اعتقدت واهمة أن استخدام ملف دعم قطر الإرهاب ومزاعم تمويلها الجماعات الإرهابية سيحققان لها ما ترمي إليه من جذب الدول لتأييد موقفها وتبنّيه.

أما مجلس الشورى في قطر، فقد أدّى دورًا مماثلًا وفاعلًا في الدبلوماسية القطرية العامة، إذ شارك في اجتماعات الاتحادات البرلمانية العالمية، داحضًا افتراءات دول الحصار وتهمها الموجهة إلى قطر. وشهدت فترة الحصار نشاطًا برلمانيًا مكثّفًا لمجلس الشورى القطري على الرغم من محاولات دول الحصار عزل قطر دبلوماسيًا، فعقَدَ اتفاقيات كثيرة مع البرلمانات الصديقة والدولية ومنظماتها الفرعية المختلفة، وشكّل لجانًا عدة للصداقة البرلمانية، فيما استضافت الدوحة مؤتمرات واجتماعات برلمانية دولية شاركت فيها شخصيات مرموقة وممثلو الدول الأعضاء والمنظمات الإقليمية، منهم الأمين العام للأمم المتحدة، ونائب الأمين العام، ورؤساء أجهزة الأمم المتحدة، كما شهدت فترة الحصار إنشاء مكاتب للأمم المتحدة في الدوحة معنية بالقضايا الحساسة والحيوية للمنطقة والعالم، على رأسها مكافحة الإرهاب والفساد. لقد كان الحضور الأممي والدولي والبرلماني في الدوحة خلال الحصار، كاجتماع الجمعية العامة السابع والأربعين للاتحاد البرلماني الدولي[196] (من 6 إلى 10 نيسان/أبريل 2019) والمؤتمر السابع

للبرلمانيين ضد الفساد (من 1 إلى 9 كانون الأول/ديسمبر 2019) بمثابة رسائل داخلية وخارجية واضحة لا تقبل التأويل بفشل محاولات عزل دولة قطر، وأصبحت نتائج الحصار ترتد سلبًا على دوله. ووظف مجلس الشورى حراكه البرلماني أيضًا في مناقشة قضايا محلية كانت من نتائج الأزمة، مثل انتهاك الاتفاقيات الإقليمية والدولية وحقوق الإنسان، وأضرار تفسخ النسيج الاجتماعي والعائلي، وموضوعات أخرى مثل أوضاع العمالة الوافدة، ومستقبل الإصلاحات السياسية والمؤسسية المرتقبة في قطر. وقد استخدم مجلس الشورى في ذلك مبادرات ومحافل عدة، محلية وخارجية، ووظف الدبلوماسية البرلمانية في إبراز الطابع غير القانوني للحصار وآثاره الاقتصادية والاجتماعية السلبية على مصالح المواطن والمقيم والدولة.
إن تعزيز الخطاب الدبلوماسي الخارجي الذي يؤكد تمسّك دولة قطر باحترام القانون الدولي في التعاطي مع الأزمة، واللجوء إلى المؤسسات والآليات القانونية الدولية، كمنظمة الطيران المدني الدولي (International Civil Aviation Organization - ICAO)[197]، ومحكمة العدل الدولية، علاوة على عدم اتخاذ أي إجراء أو ردة فعل غير محسوبة ومن شأنها زيادة التوتر في المنطقة أو إلحاق الضرر بشعوب دول الحصار[198]، كل ذلك كان له أثر ملموس وبات موضع تقدير الأمم المتحدة والوفود الدائمة للدول الأعضاء والمنظمات الأممية والبرلمانية الأخرى والحكومات الأوروبية واحترامها، الأمر الذي مكَّن القيادة السياسية من حشد تأييد حكومات الدول ومنظماتها وبرلماناتها وجعلها تدرك أن مزاعم دول الحصار ترمي إلى تشتيت انتباه المجتمع الدولي، وإجبار قطر على التبعية، والتراجع عن توجهها لبناء دولة مدنية حديثة ملتزمة ثوابتَها الوطنية وسيادة القانون والتنمية، الأمر الذي لم يكن ليتحقق لولا رؤية القيادة السياسية الاستراتيجية والثاقبة والواضحة في التعامل مع الأزمة سياسيًّا ودبلوماسيًّا، ولولا وجود الوعي القيادي الناضج والمتزن لدى فاعليات الدبلوماسية والسياسة الخارجية القطرية المحنّكة في التصدي للأزمة ومواجهتها بتأنٍّ مدروس، ويمكن القول أن الحراك السياسي الخارجي هو ما مهد الأرضية أمام الدبلوماسية القطرية للّجوء - إذا استدعت الحاجة - إلى الأمم المتحدة، إذ كانت أجهزة المنظمة الدولية وفروعها قاطبة على اطلاع كامل على تفاصيل الانتهاكات التي ترتبت على الحصار غير القانوني والجائر، بالتالي كانت السياسة الخارجية القطرية مستعدة لأي خيار تقرره القيادة السياسية وفق ما تستلزمه تطورات الأزمة في إطار الأمم المتحدة، وبالتنسيق المستمر والمكثف لشبكة الاستجابة التنظيمية.
على مستوى السياسة الخارجية، ساهم عاملان رئيسيان في السيطرة على الأزمة إعلاميًّا واحتوائها: **أولهما** التعامل السريع لدولة قطر مع تداعيات الحصار المهدِّدة للمجتمع، كما ذكرنا سابقًا[199]، و**ثانيهما** علمها المسبق بحيثيات وتفاصيل الحملة الإعلامية المتواصلة التي استهدفتها والأطراف المنخرطة فيها. وتميَّزَ نشاط السفارة القطرية في واشنطن لتوضيح الحقائق بالفاعلية والتأثير، إذ لفت انتباه صنّاع القرار الأميركي، بمن فيهم السياسيون والبرلمانيون والأكاديميون ومسؤولو الإدارات الحكومية الأميركية، إلى تلك الحقائق، وأدى إلى تفكيك ادعاءات دول الحصار المزعومة ضد دولة قطر[200]، وساهم في دفع وسائل الإعلام وصنّاع الرأي إلى تسليط الضوء على عدم صدقية تلك الدول وخرقها الكثير من الاتفاقيات الدولية وعدم تماشي بعض سياساتها ومواقفها مع المصالح الأميركية.

وقد ساعد غيابُ الإجماع والتنسيق داخل الإدارة الأميركية بخصوص الأزمة الخليجية، الخارجيةَ القطرية في احتواء الأزمة والسيطرة عليها، فبينما اصطفّ الرئيس السابق ترامب خلال الأيام الأولى من الأزمة إلى جانب دول الحصار، تعاملت وزارة الخارجية ووزارة الدفاع مع الأزمة بنوع من الحكمة والتبصر والحياد، مراعيةً في ذلك المصالح التي تجمع البلدين، والدور الحيوي الذي أدّته قطر في الحفاظ على مصالح أميركا ومساعدتها على تنفيذ أجندتها في المنطقة، سواء تعلق الأمر بمحاربة الإرهاب أو بالحرب في أفغانستان أو بأداء دور الوساطة للتوصل إلى حل سياسي في هذا البلد. استغلت قطر عدم تجاوب وزارتي الخارجية والدفاع مع ادعاءات دول الحصار لضمان عدم اصطفافهما إلى جانب هذه الأخيرة والحفاظ على حيادهما، فاتخذت قرارات أدّت في آخر المطاف دورًا حاسمًا في دفع الإدارة الأميركية برمتها، بما في ذلك البيت الأبيض، إلى اعتماد موقف حيادي وإعادة النظر في مواقفها من دولة قطر خلال الأزمة. ولعل أهم هذه القرارات قرار توقيع صفقة شراء 15 مقاتلة من طراز F-15 قيمتها 12 مليار دولار في 14 حزيران/يونيو 2017، أي بعد تسعة أيام من اندلاع الأزمة[201]. وبعد توقيع تلك الصفقة، انتقلت الإدارة الأميركية من مرحلة الحياد السلبي إلى ما يمكن وصفه بمرحلة الحياد الإيجابي، واتضح ذلك من خلال تصريحات وزارة الخارجية الأميركية وبياناتها اللاحقة؛ فقد بدأت تتساءل فيها عن الأسباب الحقيقية وراء الحصار المفروض على دولة قطر، والتعبير عن إحباطها لكون الدول الأربع لم تعلّن خطوتها بعدُ، كما أنها بدأت تشكك في الدوافع الحقيقية للحصار وارتباطها بخلافات طويلة الأمد بين دول مجلس التعاون الخليجي، ودفع التفاعل الرشيد والعاقل في إدارة الأزمة الإدارةَ الأميركية إلى القيام بعملية مراجعة داخلية للتأكد من مدى صحة ادعاءات دول الحصار والتأكد منها، وهي مراجعة ساعدت المسؤولين الأميركيين في تقويم الضرر الذي قد يلحق العلاقات الأميركية-القطرية إن لم تتخذ واشنطن موقف الحياد وتعمل على التعامل مع الأزمة بنوع من الموضوعية وعدم الانسياق لموقف أي طرف على حساب الآخر.

منذ ذلك الحين، عملت القيادة السياسية القطرية وأجهزتها على إدارة الأزمة بكثير من الحنكة الدبلوماسية والفطنة والتبصر الطويل الأجل، حيث واصلت السفارة القطرية في واشنطن جهودها المكثفة للتواصل بشكل يومي مع الإدارة الأميركية من أجل إطلاعها على الموقف القطري وحشد دعمها بهدف الحيلولة دون تمكن دول الحصار من تحقيق أجندتها وإلحاق الضرر بالعلاقات القطرية-الأميركية. ولتحقيق هذا الهدف، تبنت السفارة استراتيجية تواصلية شاملة ركزت على البيت الأبيض ووزارات الخارجية والدفاع والخزانة ومجلسَي النواب والشيوخ، إضافة إلى تكثيف الزيارات الحكومية وغير الحكومية من العاصمة القطرية إلى المسؤولين الأميركيين المعنيين بهذا الشأن. لقد مارست السفارة القطرية في واشنطن بكثافة أنشطة "دبلوماسية القوة الناعمة"، بما في ذلك توقيع شراكات مع بعض مراكز البحوث المرموقة وتنظيم بعض الرحلات للطلبة والأكاديميين والإعلاميين الأميركيين إلى الدوحة، والتواصل مع الصحافيين، وتعزيز الدور الذي يضطلع به قسم الشؤون الاقتصادية في السفارة من أجل رفع مستوى التبادلات التجارية والاستثمارات بين دولة قطر والولايات المتحدة. لقد قدّم أداء السفارة القطرية في الولايات المتحدة أنموذجًا رائدًا لدور الأجهزة الدبلوماسية جاءت حصيلته في مصلحة دولة قطر مقابل ادعاءات دول الحصار المزعومة ضدها.

لا يمكن خلال الحديث عن هذه المرحلة من أزمة الحصار تجاهل الدور الكويتي البارز في احتواء الأزمة منذ بداياتها، من خلال رفض الكويت الانضمام إلى الدول المقاطِعة لقطر وإصرارها على

أداء دور الوسيط ومحاولة التقريب بين الأشقاء، كما فعلت من قبلُ في عام (2014)، عندما نجحت في الوساطة بين قطر من جهة والإمارات والسعودية والبحرين من جهة أخرى. ومنذ بداية أزمة الحصار، سارعت دولة الكويت إلى محاولة احتواء الخلاف وتقريب وجهات النظر، لا سيما في ضوء انفتاح قطر على الحوار والتصالح. وفي أيلول/سبتمبر 2017، عقد أمير الكويت مؤتمرًا صحافيًّا تحدث فيه عن نوايا دول الحصار العسكرية ضد قطر، في رسالة مباشرة تضمنت نصيحة بعدم جر المنطقة إلى حرب، وعدم تجاوز الوساطة الكويتية، مؤكدًا رفض أي تدخل أو محاولات خارجية للإصلاح بين الأشقاء الخليجيين. وعلى الرغم من استمرار اصطدام جهود دولة الكويت للوساطة برفض دول الحصار، فإنها ظلت تصر على الاستمرار فيها وتأمل بتقريب وجهات النظر والتقدم في هذا المحور لرأب الصدع الحاصل بين الأشقاء[202] حتى انتهاء الأزمة ورفع الحصار عن دولة قطر.

في السياق ذاته، كان للوساطة التركية بين أطراف الأزمة دور مهم، بخاصة في ظل علاقة تركيا الاستراتيجية بدولة قطر. اعتمدت تركيا في وساطتها جملة مبادئ، أهمها الحفاظ على استقرار منطقة الخليج، لأن خروج الأزمة من حيز السيطرة يشكل تهديدًا لتركيا ودول الخليج في آن، لامتلاك تركيا مصالح واستثمارات اقتصادية ضخمة في دول الخليج، مقابل تزايد ملحوظ في حجم الاستثمارات الخليجية في تركيا. من ناحية أخرى، كانت تركيا ترى في التعاون مع دول الخليج ضرورة لمواجهة الخطر الإيراني، وأن انقسام دول الخليج ونشوء خلاف بينها لا بد أن يصب في مصلحة إيران، وهو ما كان يقلق تركيا. وعلى الرغم من تميز الموقف التركي وتوازنه وحرصه على أن تكون المساعي التركية للمصالحة جزءًا من المبادرة الكويتية، ومن الجهود الأميركية الجديدة بعد تغير توجهات الإدارة الأميركية، فإن مساعي تركيا لحل الخلاف والتوسط باءت بالفشل، نظرًا إلى اعتبار دول الحصار تركيا مصدرَ تهديد، بسبب تقارب سياساتها وتوجهاتها مع قطر، لا سيما إثر تفعيلها الاتفاقية العسكرية مع قطر بعد الأزمة مباشرة وعلاقات تركيا المتوترة مع الإمارات التي كانت تطالب بإغلاق القاعدة التركية-القطرية[203]. كان للوساطة التركية تأثير في إرسال رسالة مباشرة لطمأنة الشعب داخليًّا باستقرار بلده أمنيًّا، ورسالة خارجية إلى دول الحصار بمتانة العلاقات التركية-القطرية، تحديدًا في المجال العسكري.

بناء على ما تقدم، يمكن القول[204] أن القيادة السياسية في قطر تمكنت من السيطرة على الأزمة الاجتماعية منذ بداياتها، مُجسدة في ذلك أنموذجًا متميزًا يُحتذى في إدارة الأزمات السياسية الدولية، خصوصًا القدرة على احتواء مهددات الأزمة منذ بداياتها. كان من أبرز ما ساعد في مواجهة الأزمة السمات القيادية المتميزة للشيخ تميم بن حمد في تحويل الأزمات فرصًا - سواء من خلال تنمية قدرات أعضاء شبكة الاستجابة التنظيمية ومهاراتهم وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات، أو بتهيئة الظروف المناسبة لمواجهة تحديات الأزمة ومن ثم التكيف مع متغيراتها واستيعاب تداعياتها بسرعة، أو الاستخدام الفعال لشبكة العلاقات والتحالفات الاستراتيجية (القوة الناعمة) التي مكّنت دولة قطر من مجابهة الأزمة واحتوائها والسيطرة عليها والاستفادة منها بتحويلها فرصة على مختلف المستويات - ومن جهة أخرى، كان لوعي المجتمع السياسي المحلي والإقليمي والدولي دور كبير في تمكين القيادة من إدارة الأزمة، عبر التصدي لمحاولة دول الحصار إحداث شرخ في علاقة الشعب بالقيادة السياسية، وإشاعة النعرات القبلية وسيلةً لزعزعة الانتماء الوطني، كما كان لنشاط الدبلوماسية القطرية وحراكها السياسي الخارجي والسعي الدؤوب لبناء علاقات ثقة مع الدول أثر في تعزيز دور القيادة ونجاح الدولة في الحفاظ على نموها

واستقلالها الاقتصادي، الأمر الذي ساهم بفاعلية وكفاءة في تحقيق السيطرة الاجتماعية في وقت مبكر.

خامسًا: مرحلة انتهاء الأزمة

على المستوى الدبلوماسي، ساهم الحراك السياسي للخارجية القطرية على الصعيد الدولي في عودة دولة قطر إلى حالتها الطبيعية وفشل أهداف الحصار بعد شهور من فرضه. ويمكن تلمس حضور دولة قطر ومساهماتها الإيجابية عالميًّا في المجالات السياسية والإنسانية والحقوقية والاجتماعية ومكافحة الإرهاب... وغيرها منذ 5 حزيران/يونيو 2017، وما حظيت به هذه المساهمات من تقدير الأمم المتحدة ومجلس الأمن والأمين العام للأمم المتحدة والدول الأعضاء. ومما يشير إلى تجاوز دولة قطر الأزمة قبل إعلان انتهائها رسميًّا، ما حصلت عليه من تقدير على الساحة الدولية عبر مندوبتها الدائمة في الأمم المتحدة الشيخة علياء بنت أحمد آل ثاني، ومن دعم دولي كبير للترشيحات التي تقدمت بها قطر إلى أجهزة الأمم المتحدة، إذ تلقت الشيخة علياء قرارات التجديد لقطر مرة رابعة في عضوية مجلس حقوق الإنسان، ولجنة القانون الدولي، وعضوية اللجان المهمة الأخرى في الأمم المتحدة، وقبول استضافة الدوحة مؤتمرات دولية ولقاءات برلمانية كثيرة، هذا فضلًا عن مساهمات دولة قطر في دعم أجهزة الأمم المتحدة موضوعَ تقدير المنظمة الدولية والدول الأعضاء، وأصبح يُشار بالبنان إلى دور قطر في صوغ توجهات المجموعة الدولية في مختلف المسائل والقرارات الصادرة عن الأمم المتحدة. واستنادًا إلى هذه المكانة، أصبحت الدول تنظر إلى الإجراءات الأحادية المفروضة على دولة قطر من دول الحصار كأنها انتهاك لميثاق الأمم المتحدة وقرارات الجمعية العامة ومبادئ العلاقات الودية بين الدول ومواثيق حقوق الإنسان، وهو ما ساهم في "زيادة الدعوات لحل الأزمة عن طريق الحوار، كما أصبح هناك دعم ملموس من سائر الدول والمنظمات الحقوقية الدولية على ضوء التقارير الأممية التي تثبت خرق حقوق الإنسان لمواطني ومقيمي قطر، وهو ما يعكس قوة موقف دولة قطر المدعّم بحجج قانونية وأدلة وحقائق موثقة"[205]، وفي انحسار تداعيات الحراك السياسي والدبلوماسي الخارجي لدول الحصار.

في المحصلة، كان أهم ما لوحظ انحساره بالتدريج في المحاور السياسية والدبلوماسية تراجُعَ الحملات الإعلامية المركِّزة على شيطنة قطر وقيادتها، والمعتمِدة على نشر الشائعات وتناول الأعراض والنعرات القبلية، حتى وصلت إلى الانحسار الكبير في السنة الثالثة من عمر الأزمة، ومن ثم التلاشي المتدرج لما يسمى الذباب الإلكتروني واللجان الإلكترونية.

في الجانب السياسي، اختفى من التداول الإعلامي ما سمي "المطالب 13"، وهي التي كانت دول الحصار تريد من دولة قطر تنفيذها، وبعد ذلك ما سمي "المبادئ الـ 6"، التي لم تعر دولة قطر له بالًا.

أما في الجانب الدبلوماسي، فكانت الإنجازات الأبرز والأهم إنهاء قطع العلاقات الدبلوماسية وإعادة فتح السفارات بين دول الحصار وقطر، ومباشرة الموظفين الدبلوماسيين عملهم في مقار بعثاتهم، وكذلك بدء المحادثات المباشرة بين تلك الدول ودولة قطر، وتبادل زيارات المسؤولين بين الطرفين، إضافة إلى فتح الحدود البرية والجوية وما تبع ذلك من حرية التنقل لمواطني قطر من دول الحصار وإليها.

في الواقع، "لقد أُريدَ لمحاورَ ومؤشرات أن تنحسر لا أن تنتهي، وتم الاتفاق على ذلك في بيان قمة العلا في 5 كانون الثاني/يناير 2021، وأهمها أن تتحول الأزمة من جماعية ضد دولة قطر إلى

ملفات ثنائية بين كل دولة من دول الحصار ودولة قطر"[206]. وبعد إعلان قمة العلا، فُتِحَ المجال الجوي أمام الخطوط القطرية والمنافذ الحدودية، وتنازلت دولة قطر عن قضاياها المرفوعة أمام منظمة التجارة الدولية والمنظمة الدولية للطيران (إيكاو) بسبب إغلاق المجال الجوي، التي كان متوقعًا حصول قطر بنتيجتها على تعويضات بقيمة 5 مليارات دولار، كما توقفت أيضًا الحملات الإعلامية الهجومية ضد قطر.

من ناحية أخرى، وأخذًا في الاعتبار ببعض متغيرات المشهد السياسي في السعودية بصفتها مؤشرًا إلى قرب انتهاء الحصار، يقول دبلوماسي قطري أن "مرحلة انتهاء الأزمة والسيطرة عليها والانتقال من مرحلة الطوارئ إلى الاستقرار والحالة الطبيعية قد أخذ [أخذا] الشكل التدرجي، حيث تبين من المسارات السياسية أن وتائر العلاقات مع أحد الأطراف، وهو المملكة العربية السعودية، كانت تأخذ شكل التردد والتذبذب، فبعد البداية الصادمة من طرف السعودية لوحظ دائمًا أنها كانت تقوم بين الفينة والأخرى بمحاولة التواصل مع دولة قطر، وتجلى ذلك من خلال دعوتها لحضور اجتماع مجلس التعاون، الذي حضره رئيس مجلس الوزراء آنذاك الشيخ عبد الله بن ناصر آل ثاني، وما تبعه من لقاءات جانبية أخرى تدل على أن الجانب السعودي كانت لديه حسابات أخرى عن بقية دول الحصار"[207]. وفي السياق ذاته، يرى أحد المسؤولين القطريين الذين قُوبلوا، أن "مقتل الصحفي السعودي جمال خاشقجي لم يمر مرور الكرام على السياسة الخارجية للسعودية، بل ترتبت عليه إعادة ترتيب أولوياتها، بخاصة في ظل استحواذ وسيطرة ولي العهد محمد بن سلمان على مجريات الحكم الداخلي فعليًّا، بعد أن أقصى الكثير من أعضاء الأسرة الحاكمة أصحاب النفوذ والسلطة في عهد الملك عبد الله (2005-2015)، فإن هذه الحادثة غيرت من آلية اتخاذ القرار الفردي والسريع في السعودية، وبالتالي كان السعي لإنهاء حصار قطر، بخاصة في حال خروج ترامب من السلطة واحتمال تغير موقف السياسة الأميركية والأوروبية من السعودية، وهذا ما ساهم في تقديم بعض المؤشرات على قرب انتهاء الحصار، الذي رافقه مؤشر تخفيف حدة الخطاب الإعلامي السعودي الموجه ضد قطر من ناحية ومدح محمد بن سلمان الاقتصاد القطري في مؤتمر الاستثمار في الرياض ووصْفِه بالاقتصاد المتين. إجمالًا، حصار قطر كحرب اليمن كانتا [كانا] مغامرتين سياسيتين غير محسوبتين بدقة من قبل محمد بن سلمان"[208].

رسميًّا، انتهت الأزمة في تاريخ 5 كانون الأول/ديسمبر 2020، حين "استجابت قطر لرغبة السعودية في إنهاء الأزمة قبل وصول إدارة بايدن إلى البيت الأبيض، وبخاصة بعد أن أسقطت الرياض الشروط الثلاثة عشر التي كانت وضعتها أمام قطر للموافقة عليها، وإصرارها - رغم اعتراض حلفائها - على إنهاء الأزمة. وكانت قطر ركزت منذ البداية على إحداث تغيير في الموقف السعودي بمعزل عن بقية الأطراف، نظرًا إلى مكانة السعودية وموقعها وأهميتها. وقد استمرت الوساطة الكويتية حتى الساعات الأخيرة قبل انعقاد القمة، وعبرت قطر عن استعداد أميرها لحضور القمة الخليجية في السعودية على أن يسبق ذلك رفع الحصار عن بلاده، وهو الأمر الذي استجابت له السعودية، ما سمح بعقد القمة وتوقيع جميع الأطراف 'بيان العلا' الذي أنهى الأزمة"[209]. على المستوى العملي، "لم نبلغ مرحلة انتهاء الأزمة بشكل كامل وإن كان يبدو للعامة أننا وصلنا إليها، أما على المستوى الشكلي فقد انتهت الأزمة منذ 'قمة العلا'، ويتم التعامل الإعلامي على هذا الأساس بما يسمى الهدوء الحذر"[210]. وبعيدًا من الدوافع السياسية لإنهاء الأزمة، بين الرغبات الذاتية للدول الوسيطة والمعنية ورغبة الفاعل الخارجي ومصالحه، وتحديدًا الكويت والولايات المتحدة، وأخذًا في الاعتبار تعقيدات مصالح أطرافها وتناقضاتها، يرى باحثون

أن المصالحة الخليجية أمام فرضية ثلاث سيناريوات: إما الفشل، أو الدوام، أو تسوية مظاهر الأزمة وبقاء التوتر، وهذه ستكون فاشلة لأن انتهاءها كان نتيجة جهود خارجية أكثر من كونها تعبر عن إرادة ذاتية نابعة من مراجعات وتفاهمات حقيقية بين أطرافها، عليه، فإن الصراع والتوتر بين هؤلاء سيستمران، في حين يفترض سيناريو دعم المشتركات الجغرافية والمجتمعية وحاجة دول المنطقة إلى التهدئة، توحيد الجهود والإمكانات المالية في مواجهة التحديات المشتركة، وبالتالي دوام المصالحة. أما السيناريو الثالث، فيفترض اقتصار المصالحة على تسوية العلاقات الدبلوماسية ورفع مؤشرات الحصار حتى استرجاع الثقة بين أطرافها. وحينئذ، إما أن تكون هناك مصالحة دائمة وشاملة أو تفشل ويتجدد احتمال تكرارها[211]. بناء على معطيات ما بعد انتهاء الأزمة، ربما يبدو السيناريو الثالث هو الأقرب، بدليل "استمرار الحملات الإعلامية لشيطنة قطر في قضية حقوق العمالة، والمعروف مصدر تمويلها"[212].

من جهة أخرى، أشار باحثون ومحللون سياسيون إلى أن أزمة حصار قطر جعلت منطقة الخليج تمر خلال السنوات الأربع الأخيرة بأخطر منعطف تاريخي منذ تأسيس مجلس التعاون الخليجي في عام 1981، ويرى بعضهم أن انفجار الأحداث وتحولها أزمة لم يكونا أمرًا مستغربًا، لا سيما في ظل تاريخ يزيد على عشرين عامًا من الخلافات والصراعات بين دول الخليج، والذي بلغ أوجه بعد الثورات العربية في عام 2011، التي حملت توجهات واتجاهات تخالف بعض توجهات هذه الدول وتتشابك مع مصالحها الخارجية[213]. لهذا، قد يبدو أن "تأسيس المجلس في حد ذاته لم يكن كافيًا لحماية دولة قطر أو غيرها من الدول الأعضاء لتجاوز أي خلافات بينية، بما في ذلك الخلافات الحدودية أو تلك المرتبطة بالشأن السيادي"[214].

يُبرز تتبع أداء الدبلوماسية القطرية منذ بداية تفجر الأزمة وحتى انتهائها سمةَ الثقة والاتزان والثبات التي رافقت القيادة السياسية في تعاملها مع الأزمة، ابتداء من لحظة اندلاعها وحتى انتهاء الحصار. ويعزو بعض الباحثين نجاح القيادة السياسية في امتصاص الصدمة الأولى للأزمة إلى حقيقة أن القيادة السياسية كانت تتوقع تفجر الأزمة بشكل أو في آخر، ما انعكس على هدوء صانع القرار والقيادة وثبات موقفه في إدارة الأزمة منذ بدايتها[215]، إضافة إلى توافر الأرضية التمهيدية لها، بالتالي المعلومات المسببة لها نتيجة الأزمات السابقة منذ عام 1996. ويرى السفير القطري في المملكة المتحدة أن تعامل القيادة السياسية مع الحصار كان وفق منهجية التخطيط الاحترازي التي اعتُمِدَت بعد أزمة سحب السفراء في عام 2014 مباشرة، وذلك لضمان عدم تكرار السيناريو ذاته في أي أزمة محتملة، مع بروز بعض المؤشرات إلى أزمة أخرى مقبلة، فمنذ ذلك الحين "تبنت القيادة السياسية لقطر خطة تنموية تأخذ في الاعتبار تحقيق الاكتفاء الذاتي التدريجي والتوجه الفوري نحو بناء قاعدة أوسع للمخزون الاستراتيجي في الغذاء والماء والطاقة، وكذلك بالإسراع في تنفيذ المشروعات الاستراتيجية والتنموية تحسبًا لأي طارئ في المستقبل"[216]، وقد نوّعت سياستها الاستثمارية وإدارة الأصول المالية أيضًا بشكل أكثر فاعلية مكّنها من مواجهة الحصار لاحقًا[217]. ويشير المسؤولون الحكوميون والدبلوماسيون إلى أن حراكهم السياسي الخارجي لم يكن من فراغ أو ردة فعل على الأزمة، بل كان مدروسًا بصورة منهجية استنادًا إلى المؤشرات المتراكمة قبل الأزمة، وأن حراكهم كان من موقع قوة الموقف للقيادة السياسية والثقة في عدالة قضية قطر ضد دول الحصار وموقفها القانوني الذي عززته القرارات التي صدرت طوال سنوات الأزمة لمصلحة دولة قطر، سواء من الدول الحليفة والصديقة أو من محكمة العدل الدولية أو من المنظمات الحقوقية والإنسانية.

سادسًا: مرحلة التعلم

شعبيًّا، ساهمت أزمة الحصار في التفات شبكة الاستجابة التنظيمية إلى الشأن الداخلي، بدءًا من تعزيز التواصل مع الشعب، الذي ساهم بدوره في تقوية اللحمة الوطنية والشعور بالمسؤولية تجاه الوطن والقيادة، تحت شعار "قبيلتنا قطر"، للإشارة إلى الولاء لقطر وليس للقبيلة، وانتهاء بتطوير الاقتصاد الداخلي وإصلاح الكثير من التداعيات ذات الصلة. ويشمل هذا الالتفاتَ إلى تقدير دور المقيمين في تنمية قطر وتثمين مواقفهم المشرفة في أزمة الحصار، وهي مواقف كان لها أبلغ الأثر في تقوية العزيمة والإرادة المجتمعيتين. وكنتيجة طبيعية لهذا التواصل الفعال مع الشعب، تحول المجتمع القطري بمواطنيه ومقيميه ما يشبه ورش عملٍ على مستويات متعددة، وكل في مجاله، لاحتواء مصادر الأزمة ومعالجات المشكلات الناجمة عنها، ووضع تصورات مستقبلية. كما ساهم الحصار في خلق ثقافة إشراك أفراد المجتمع في صُنع القرارات، وإطلاعهم باستمرار على مجريات الكثير من الأمور المرتبطة بالأزمة. وفي هذا الشأن يمكننا الجدل بأن أزمة الحصار أظهرت إلحاحًا مجتمعيًّا ومطلبًا شعبيًّا أكثر تعطشًا للشفافية والمصارحة حول الأزمة والحراك السياسي والدبلوماسي للحكومة القطرية إقليميًّا ودوليًّا. وربما كان هذا الدرس من الأهمية الكبرى التي ينبغي على القيادة السياسية المحافظة على مكتسباته والعمل على استثماره بشكل أفضل في المستقبل.

اقتصاديًّا، نتج من الأزمة تنشيط الاقتصاد المحلي والتوجه نحو الاكتفاء الذاتي في الكثير من القطاعات، تحديدًا في الغذاء والدواء، كما نتج منها بناء المزيد من الشركات الاستراتيجية الاقتصادية إقليميًّا ودوليًّا، الأمر الذي انعكس إيجابًا على تحريك القطاع الخاص وريادة الأعمال، بالتالي تسريع تحقيق رؤية قطر في تنويع مصادر الدخل ومصادر التبادل التجاري، وبناء المخزونات الاستراتيجية، والتصدير إلى الخارج.

دبلوماسيًّا، ساهمت الأزمة في تقوية العزيمة والإصرار والإرادة السياسية في مواجهة الصعاب لدى القطريين، وعززت ديناميات الابتكار السياسي والاجتماعي للتجاوب السريع واحتواء الآثار السلبية للأزمة، كما أدت مهددات الأزمة وتحدياتها إلى التفكير في تنشيط الحراك الدبلوماسي مع الدول والمنظمات المؤثرة، والتحرك في آفاق دبلوماسية أخرى تجسدت معانيها في تقوية العلاقات الدولية مع المجتمع الدولي، وشكلت نافذة لإبرام مزيد من التفاهمات والاتفاقات بما يعود بالفائدة على الدولة والفرد والمجتمع. لقد أكدت الأزمة أن الدبلوماسية الثنائية هي السبيل الأمثل الذي ساعد القيادة السياسية القطرية في مقاومة الحصار والحيلولة دون تأثيره في المصالح الحيوية لدولة قطر، فبفضل العلاقات الثنائية المتميزة التي بنتها دولة قطر مع دول كثيرة مؤثرة على الصعيد الدولي خلال العقود الثلاثة الماضية، سواء عبر التحالفات أو الشراكات في المجالات كافة، وبفضل الدور المؤثر والفعال الذي أدّته قطر في الوساطة والعمل الإنساني، تمكنت من الصمود أمام جميع المحاولات والجهود التي بذلتها الأطراف الأخرى لتأليب المجتمع الدولي ضد دولة قطر وعزلها على المستوى الدولي. في المقابل، لم تؤدِّ الدبلوماسية المتعددة الأطراف أي جهد حاسم في حل الأزمة أو مساعدة قطر على التخفيف من تداعياتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فقد عجزت الأمم المتحدة عن اعتماد أي قرار يدين الأزمة أو يدعو الأطراف الأخرى إلى احترام الالتزامات الدولية، بما في ذلك ميثاق الأمم المتحدة، كما ظهر الفشل أيضًا على مستوى المنظمات الإقليمية، وعلى رأسها مجلس التعاون الخليجي وجامعة الدول العربية والاتحادات البرلمانية الإقليمية والدولية، فقد أظهر مجلس التعاون الخليجي والبرلمان العربي عدم فاعليتهما وعدم

قدرتهما على التأثير في العلاقات بين الدول الأعضاء، وغابا تمامًا عن الأزمة، ولم يؤدّيا دوريهما المناطين بهما لحل الخلافات والنزاعات بين الدول المنتمية إليهما، هذا إضافة إلى تيسييس البرلمان العربي في وقوفه ضد جميع مبادرات مجلس الشورى القطري في المحافل الدولية، وأهمها استضافة الاجتماع المئة والأربعين للاتحاد البرلماني الدولي (IHM - ry Union Adj[Ih-HWb_W [djW) في الدوحة (من 6 إلى 10 نيسان/أبريل 2019)، وبرهنا أنهما في حاجة إلى ورشة إصلاح شامل كي يكون لهما دور في المستقبل. وينطبق ذلك على جامعة الدول العربية، التي لم تقدم أي جهد يذكر للحفاظ على وحدة الصف العربي أو التوسط لحل الخلاف بطرائق سلمية، بل ظلت مواقفها رهينة بموقف جمهورية مصر العربية - دولة المقر - وأحد الأطراف المشاركة في التحالف المعادي لدولة قطر وهو المملكة العربية السعودية المتزعمة أزمة الحصار.
إن من بين أهم الدروس المستفادة خلال الأزمة هو أن أحسن وسيلة فعالة لتدبير الأزمات هو العمل الاستباقي المنهجي المستند إلى معطيات ومؤشرات دقيقة، والتواصل الدائم مع مختلف الفاعلين والمؤثرين في عملية صنع القرار وفي تشكيل رؤية الرأي العام الدولي، تحديدًا الأميركي والأوروبي، للقضايا الإقليمية التي تخص دولة قطر، وقد ظهر ذلك جليًّا من خلال تعامل وسائل الإعلام الأميركية والأوروبية ومراكز البحوث وشخصيات أميركية وأوروبية كثيرة مع دولة قطر فور وقوع الأزمة، فبفضل التفاعل والعمل الاستباقي من السفارات القطرية، تحديدًا في واشنطن، منذ شهر كانون الثاني/يناير 2017، وحرصها على بناء علاقات ثقة وتواصل دائم مع مختلف الجهات المؤثرة في عملية صنع القرار والتأثير في الرأي العام، تم احتواء الأزمة بشكل غير مسبوق، وأُحبطت جميع مخططات ودسائس محاربة دولة قطر وشيطنتها.

إن من النقاط المهمة التي يجب أن تركز عليها دولة قطر في المستقبل القريب، تكثيف الحملة الإعلامية الدولية، البحثية والفكرية، ليس للتعريف بدولة قطر بلدًا منفتحًا على العالم الخارجي وإعطاء صورة حقيقية عن تاريخها وحاضرها ومخططاتها المستقبلية، ومحاربة الصورة المضللة التي حاولت بعض الأطراف المعادية الترويج لها في السنوات القليلة الماضية فحسب، بل لتقديم الحقائق لدحض الكثير من الدعوات المضللة في حقها أيضًا، تحديدًا تلك المتعلقة بحقوق العمالة الوافدة والمرأة والعمل الدبلوماسي الداعم للسلام، فبينما عرفت العلاقات الاقتصادية والسياسية والعسكرية بين قطر والكثير من حلفائها الإقليميين والدوليين تطورًا مطّردًا، لم يواكب هذا التطورَ سعيٌ لردم الفجوة الناجمة عن آثار الحملة المضلِّلة ثقافيًّا وفكريًّا ضد دولة قطر، والتي تسبّبت في هوّة ثقافية بين شعب قطر وشعوب العالم، فما زالت هناك حاجة إلى مواجهة بعض صور نمطية ومغالطات رُوِّج لها ضد دولة قطر، من خلال التواصل المستمر مع وسائل الإعلام ومراكز البحوث والأكاديميين وصناع الرأي والبرلمانيين. ويُعتبر التعاون التعليمي والثقافي والبحثي بين دولة قطر وحلفائها من أهم القطاعات التي ينبغي التركيز عليها في المستقبل واستثمارها بشكل أكثر كفاءة، بالنظر إلى الدور الذي يؤدّيه في ردم الهوة الثقافية بين الشعوب وتعزيز التفاهم والاحترام والتواصل بينها ومكافحة الصور النمطية والأحكام المسبقة. وعلى الرغم من أن هذا ما تفعله الحكومة القطرية منذ فترة، وفق ما يتضح من خلال المنح الدراسية والبحثية لجامعات مؤسسة قطر ومعهد الدوحة للدراسات العليا، فإن هذا الاستثمار ما زال يفتقر إلى حُسن التوجيه، من خلال تطوير قاعدة سفراء قطر العلميين، من الطلبة والباحثين والبرلمانيين والصحافيين الدوليين على سبيل المثال، فمن المتوقع أن يكون لهؤلاء السفراء صوت ورأي مؤثران في صنع

القرار السياسي والاقتصادي في المستقبل، بحكم أنهم على دراية ومعرفة بدولة قطر وثقافتها وسياستها الخارجية.

بشكل عام، "كان الأداء السياسي والدبلوماسي القطري مميزًا، وهو ما دفع العديد من الصحف الغربية إلى أن تتبنى تقارير تتحدث عن أن قطر خرجت منتصرة في هذه الأزمة، بل وخرجت أقوى مما كانت عليه"[218]. وقد شكل تعامل القيادة مع الأزمة أنموذجًا لنظرية "توسيم الأمة" التي تستخدم في مجال التسويق، حيث ركزت القيادة السياسية على التنمية المستدامة وزيادة الفرص والقدرات التنافسية على الصعيدين الداخلي والخارجي، الأمر الذي أدركه الشيخ حمد بن خليفة مبكرًا، عندما استوعب حساسية الموقع الجغرافي لبلده جيدًا وسعى للاستقلال وعدم التبعية للسعودية، فقد كان لرؤيته والشيخ تميم بن حمد من بعده بعدٌ استراتيجي في هذا الشأن، من خلال الدفع الدؤوب بدولة قطر نحو توسيع علاقاتها الدولية وشراكاتها وتحالفاتها الخارجية وتنويعها، تحديدًا مع تركيا وإيران، إذ كانت السياسة الخارجية عاملًا أساسيًا وفعالًا في صمود قطر خلال سنوات الأزمة[219] وخروجها من الأزمة أكثر قوة وثقة في ذاتها ومستقبلها.
ويمكن تلخيص أهم جوانب عملية التعلم بحسب كل مرحلة على النحو الآتي:

الجدول (2-1): أهم جوانب عملية التعلم في مراحل أزمة الحصار كلها

المرحلة	جوانب التعلم
مرحلة ما قبل وقوع الأزمة	- التخطيط الجيد المستند إلى المعلومات الصحيحة للمؤشرات الموجِّهة والمنذِرة بوقوع أزمة قريبة. - التخطيط الاستباقي للسيناريوات البديلة للتعامل مع أزمات مماثلة أو مغايرة.
مرحلة وقوع الأزمة	- التخطيط المبكر لطرائق التعامل مع كل مؤشر في حال تصعيده (كما تم مع الغذاء والدواء والصناعة). - التنسيق الرأسي والأفقي والتعاون المستمر والمتبادل بين جميع أعضاء شبكة الاستجابة التنظيمية والمؤسسية وأطرافها. - اعتماد خطط تشغيلية (سياسية ودبلوماسية واقتصادية واجتماعية وإعلامية) لمتابعة التنسيق والتقييم والتقويم والتواصل عبر شبكة الاستجابة التنظيمية الهادفة لاحتواء مهددات الأزمة وتحدياتها بشكل مستمر وضمان الخطط لسيناريوات بديلة. - تعزيز التواصل المباشر مع الشعب وأفراد المجتمع لإطلاعهم على مجريات الأزمة والعمل المستمر على تعزيز التكاتف واللحمة الوطنية. - سرعة اتخاذ القرار المبني على المعلومات الصحيحة وإشراك المجتمع فيه.
مرحلة السيطرة	- استثمار التكاتف الشعبي والمجتمعي في تعزيز الشعور بمسؤولية المواطن والمقيم تجاه الوطن.

الاجتماعية	- تعزيز الابتكار السياسي والاجتماعي في التجاوب السريع لاحتواء الآثار السلبية للأزمة. - تقوية وتعزيز العلاقات والشراكات الإقليمية والدولية في مختلف المجالات. - تنشيط الحراك السياسي والدبلوماسي أثناء مرحلة السيطرة الاجتماعية، وبالذات مع الحكومات والمنظمات المؤثرة في مجالات مختلفة.
مرحلة إنهاء الأزمة	- الثبات على الموقف السياسي والتمسك بالمبادئ والقيم في حل أي خلاف. - التمسك بالحوار لمناقشة بنود الخلاف وحله.
مرحلة التعلم	- العمل الاستباقي المنهجي المستند إلى معطيات ومؤشرات دقيقة والتواصل الدائم مع مختلف الفاعلين والمؤثرين في عملية صنع القرار الدولي. - مواصلة العمل الدبلوماسي الثنائي وتعزيز الشراكات الدولية. - الاستثمار في إعداد الكوادر الوطنية الدبلوماسية وتمكينها سياسيًّا. - توثيق أزمة حصار قطر وكيفية تعامل السياسة والدبلوماسية القطرية معها.

سابعًا: خاتمة

يبدو أن السياسة والدبلوماسية الحديثتين ما عادتا تتجسدان في إطار محدد، ضمن قوى كبرى ومتوسطة، كما هو متعارف عليه في العلاقات الدولية، وأن الممارسات الحديثة باتت تقتضي إعادة هيكلة السياسة والدبلوماسية الخارجية، كتحررها مثلًا من الاقتصار على النظام العسكري وأسر التحالفات الدولية، أو عدم اقتصارها على دور الحكم والجهات الرسمية في الدولة. لقد أدركت دولة قطر منذ عام 1995 أهمية أن تكون سياستها الخارجية واقعية وغير تقليدية، وأن تكون دبلوماسيتها مستقلة ولا تمثل سياسات ارتجالية لأطراف معينة، وأن أداء دور الوسيط أو الطرف الثالث ذي المواقف المرنة والحلول القابلة للتنفيذ سيكون الخيار الأفضل، فمنذ تولي الشيخ حمد بن خليفة حكم البلاد، كان من أولويات السياسة الخارجية لقطر أن تنعم بالاستقلالية والسيادة بعيدًا من تأثير النفوذ السعودي أو أي دول أخرى، لا سيما بعد حادثة الخفوس والنزاع الحدودي بين قطر والسعودية.

في بداية الأزمة، امتاز أداء القيادة السياسية القطرية، على رغم الصدمة وعنصر المفاجأة، بالرصانة والثبات والهدوء طوال مدة الأزمة ومراحلها، فقد استندت إلى تقارير استراتيجية واضحة واستباقية ومؤشرات تمهيدية سابقة للأزمة منذ عام 2014، كما ساهمت سياسة المكاشفة والمصارحة والشفافية التي اتبعتها القيادة السياسية محليًّا في مرحلتي وقوع الأزمة والسيطرة الاجتماعية، وأيضًا الدبلوماسية القطرية طوال مراحل إدارة الأزمة، في إنجاح جهود الدفاع عن الدولة ومصالحها في مواجهة الأكاذيب والادعاءات التي اختلقتها دول الحصار، وفي توضيح الحقائق المغلوطة عن قطر، والاحتفاظ بالدور الذي تضطلع به قطر إقليميًّا ودوليًّا. كما ساهمت منهجية "مناقشة كل الأمور على طاولة الحوار" التي اتبعتها القيادة السياسية، والحراك الدبلوماسي الخارجي في إيضاح الحقائق والرد على المغالطات والمزاعم كلها بعيدًا من التهويل والتضخيم الإعلامي المدار من الأقلام المأجورة، الأمر الذي عزز تحالفاتها وشراكاتها الاستراتيجية.

وتنقسم الدبلوماسية التي اتبعتها قطر لتحقيق أهدافها الخارجية الاستراتيجية في إدارة أزمة الحصار إلى نوعين: **الدبلوماسية العامة**، التي وسمت تحركها الخارجي منذ قرابة العشرين عامًا، وتعتمد فيها الوساطات وحل النزاعات وبرامج الشؤون العامة ووسائل التواصل والموارد الثقافية (قناة "الجزيرة" مثالًا) لكسب التأييد الخارجي وتعزيز قيمها وصورتها خارجيًّا، الأمر الذي ساعدها في كسب ثقة العالم وتأييده خلال الأزمة. أما النوع الآخر فهو **الدبلوماسية الدفاعية**، المتمثلة في تقوية القدرات العسكرية الدفاعية، عبر شبكة من التعاون الثنائي والعلاقات السلمية في المجال العسكري مع عدد من الحلفاء الاستراتيجيين[220]. لقد "كان للدبلوماسية العامة وتقوية الجيش، الاستراتيجيتين اللتين واصلهما الشيخ تميم بن حمد بكثافة منذ بدء أزمة الحصار وحتى انتهائها، دور فعال في السيطرة على الأزمة منذ بداياتها وتخفيف تداعياتها داخليًّا وخارجيًّا"[221]. ويرى دبلوماسيون قطريون كثر أن الأزمة سطّرت دروسًا بالغة الأهمية، من شأنها تعزيز قدرة دولة قطر على مواجهة الأزمات السياسية على مختلف الأصعدة، الداخلية والخارجية والأمنية، وأن تعامل القيادة السياسية مع أزمة الحصار كان قصة نجاح وطنية حققوا فيها دولة قطر بفضل حُسن التخطيط والتنسيق الداخلي والخارجي نجاحات لم يكن من المتصور تحقيقها في الظروف الطبيعية؛ فدولة قطر تشعر اليوم بالفخر والشموخ بتسطيرها ملحمة وطنية ستتذكرها الأجيال المقبلة ويسطرها التاريخ بصفحات مضيئة.

ورغم كون الحصار أزمة سياسية إقليمية وليست محلية، ورغم تداعياتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية في بداياتها، ورغم حداثة تجربة الشيخ تميم بن حمد في الحكم وصغر سنه حينذاك ومواجهته الأزمة الأكثر صعوبة وتحديًا منذ توليه الحكم في عام 2013، فإن الشيخ تميم استطاع تجاوز فترة الصدمة والانتقال السلس بين مراحل الأزمة حتى السيطرة الاجتماعية عليها وانتهائها، وهذا في حد ذاته دليل يؤكد أن القيادة السياسية كانت متغيرًا مستقلًّا يؤثر في إدارة الأزمة وتوجهاتها ويتأثر بها، كما أنه دليل على أن سمات القيادة السياسية تتغير وتتطور أثناء الأزمات، وهو ما كشفته أزمة الحصار، التي وضعت الشيخ تميم وسماته وأنموذجه القياديَّين تحت الاختبار، فانبرى لها مكتسبًا سمات قيادية فذّة فرضتها عليه الأزمات المتلاحقة - سحب السفراء، الحصار 2017، جائحة كورونا 2020... وغيرها - ولعل أهم هذه السمات: الفهم المدروس للأزمة، وسرعة اتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والتخطيط الاستباقي لتخفيف الأضرار الواقعة والمحتملة، والسيطرة على الأزمة، ومهارات طمأنة الشعب... إضافة إلى ما أفرزته الأزمة من سمة الاستشراف المستقبلي للأزمة، والتخطيط الأمثل لاستثمار فرصها، حيث تمكن الشيخ تميم من تحويل مهددات الأزمة فرصًا للإصلاح الهيكلي الصناعي المحلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي والتنوع الاقتصادي، واستثمار الحملة الإعلامية والحصار في تعزيز الشراكات والتحالفات ودور قطر في الساحتين الإقليمية والدولية. لهذا، يمكن القول أن أنموذج القيادة السياسية في إدارة أزمة الحصار لدولة قطر قدم أنموذجًا مرنًا في التكيف مع تداعيات الأزمة ومراحلها المختلفة، وساهم هذا الأنموذج الديناميكي والفعال في تحويل المخاطر فرصًا، وتأكيد أن القيادة السياسية لا تعمل بمعزل عن الشبكة الاستراتيجية، بل تؤثر فيها وتتأثر بها، الأمر الذي عزز لاحقًا صوت السياسة والدبلوماسية القطريتين ومكانتهما وتأثيرهما، وأكسبهما دعمًا وتأييدًا وتفاعلًا دوليًّا إيجابيًّا رغم محاولات دول الحصار الإعلامية كلها لشيطنة قطر، وتلك المتعلقة بحقوق العمالة في قطر خصوصًا. وعلى الرغم من تميز القيادة السياسية والدبلوماسية في عبور الحصار منذ وقوعه،

وعلى الرغم من استجابة الشبكة الوطنية التنظيمية وإظهار كل التعاون والتنسيق منذ البداية، فإن الدروس الممكن الاستفادة منها بناء على التجربة القطرية في إدارة أزمة الحصار وقيادتها يمكن تلخيصها في الآتي:

الدرس الأول: منهجية القيادة السياسية في إدارة الأزمة التي أصبحت خريطة طريق للتعامل مع أي

أزمة محتملة وتداعياتها ومهدداتها وفرصها. لقد ساهمت القيادة التحويلية المرنة التي أظهرها الشيخ تميم في إدارة الأزمة وصناعة قراراتها عبر شبكة الاستجابة التنظيمية بفاعلية في خلق ثقافة المشاركة والتفاوض لصُنع القرار، ولهذا يجب المحافظة على هذه المكتسبات القيادية وتطويرها، بما في ذلك تبني خطة إعلامية استباقية والعمل على تنفيذها بمجرد بدء المؤشرات غير المباشرة لأي أزمة، وتوحيد الخطاب الإعلامي الداخلي والخارجي، مع التركيز في بدء التعامل مع الأزمة على الإعلام الداخلي بشفافية وصراحة وبما لا يترك أي مجال لثغرات قد تُستخدم لأغراض ضد مصالح الدولة وأمنها.

الدرس الثاني: تُعَدّ إدارة الثقة المجتمعية خلال مرحلة تجاوز الأزمة للحصول على دعم شبكة

الاستجابة التنظيمية والشعب وأفراد المجتمع ومساندتهم، تحديًا رئيسيًّا لأي قائد سياسي، ولم يكن للحراك السياسي والدبلوماسي الذي رافق الأزمة وتكاتف الشعب ولحمته الوطنية وما حققته الأزمة من مكتسبات الاكتفاء الذاتي، لتتحقق للقيادة السياسة القطرية إلا بفضل حُسن إدارة الثقة المجتمعية وتوجيهها واستثمارها نحو المصلحة العامة. وربما يجب أن يشار هنا إلى ضرورة استمرار القيادة السياسية والدبلوماسية القطرية في تعزيز تحالفاتها وشراكاتها الدولية والأممية في المجالات كافة، بما يحافظ على سيادتها الوطنية وحفظ أمنها واستقرارها، وأيضًا إعداد الكوادر القطرية الدبلوماسية القادرة والمتمكنة من العمل الدبلوماسي داخليًّا وخارجيًّا وتأهيلها، تحديدًا في القضايا الدولية والقضايا التي تستهدف دولة قطر، مثل قضايا الإرهاب، وحقوق العمالة الوافدة، والمرأة، ومكافحة الفساد وغيرها.

الدرس الثالث: استثمار القيادة السياسية مهددات الأزمة وتحويلها فرصًا للإصلاح والتطوير

الداخلي الطويل الأجل، والعمل على تحقيق مبادرات الإصلاح وبلوغها أثناء الأزمة. وعلى الرغم من أن هذا الدرس تطلب من القيادة السياسية القطرية سرعة اتخاذ القرار وتوفير الدعم المالي والسياسي الحكومي وتوفير الموارد البشرية والبيئة المناسبة للإصلاح، فإنه شكّل استثمارًا مثاليًّا للّحمة الوطنية أثناء الأزمة بين المواطنين والمقيمين، وعزز من تكاتف الشعب حول القيادة. لهذا، يجب على القيادة السياسية المحافظة على مكتسبات الأزمة في هذا الشأن والعمل على تطويرها واستثمارها باستمرار للمصلحة العامة للدولة.

المراجع

1 - العربية

بي روبرتس، ديفيد. "مع اتفاقية المصالحة الخليجية الجديدة، هل تتغير سياسة قطر؟". المركز اللبناني للأبحاث والاستشارات. 20 كانون الثاني/يناير 2021، في: https://cutt.ly/oxfV54O

التميمي، نواف. **الدبلوماسية العامة وتكوين السمة الوطنية: النظرية والتطبيق على نموذج قطر**. بيروت: مركز الجزيرة للدراسات؛ الدار العربية للعلوم ناشرون، 2012.

ـــــــ. "الدبلوماسية القطرية واختبار الأزمة". **سياسات عربية**. السنة 5، العدد 27 (تموز/يوليو 2017).

توفيق، سعد حقي. **مبادئ العلاقات الدولية**. ط 3. عمان: دار وائل للنشر، 2006.

"حصار قطر: سياقات استمرار الأزمة وآفاق حلّها". المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. 3 حزيران/يونيو 2020، شوهد في 29/6/2020: https://bit.ly/3lUOlmT

الخزرجي، تامر كامل. **العلاقات السياسية الدولية وإستراتيجية إدارة الأزمات**. عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2009.

خضير، ماجد حميد. "مقومات السياسة الخارجية القطرية: دراسة في السلوك السياسي". **دراسات دولية**. العدد 49 (30 أيلول/سبتمبر 2011).

الرنتيسي، محمود سمير. "السياسة الخارجية القطرية تجاه بلدان الربيع العربي والقضية الفلسطينية". إشراف وليد حسن المدلل. رسالة ماجستير غير منشورة. برنامج الدبلوماسية والعلاقات الدولية. جامعة الأقصى. غزة، فلسطين. 2013.

ـــــــ. "الوساطة التركية لحل الأزمة الخليجية: الفرص والمعوقات". مركز الجزيرة للدراسات. الدوحة. 1 آب/أغسطس 2017.

عبد الله، جمال. **السياسة الخارجية لدولة قطر (1995-2013): روافعها واستراتيجياتها**. بيروت: مركز الجزيرة للدراسات؛ الدار العربية للعلوم ناشرون، 2014.

عبد المولى، عز الدين والحواس تقية (تحرير). **حصار قطر: سياقات الأزمة الخليجية وتداعياتها**. الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 2017.

عبد الواحد، أثير ناظم. "دور السياسة الخارجية القطرية في ظل الأزمات العربية والإقليمية". **دراسات دولية**. السنة 10، العدد 43 (2010). في: https://bit.ly/3IyTAm9

فرانكل، جوزيف. **العلاقات الدولية**. ترجمة غازي العتيبي. ط 2. جدة: مطبوعات تهامة، 1984.

"قراءة إحصائية في تأثيرات الحصار على قطر". جامعة قطر. 27 شباط/فبراير 2018. في: https://bit.ly/3EMS3GE

"قمة المصالحة الخليجية: ظروفها ودلالات التوقيت". **تقدير موقف**. وحدة الدراسات السياسية. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. 7 كانون الثاني/يناير 2021. في: https://cutt.ly/PxfL03w

الكفارنة، أحمد عارف. "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية". مجلة **دراسات دولية** (جامعة بغداد). العدد 42 (2009).

"المصالحة الخليجية وانعكاساتها على المنطقة". مركز الفكر الاستراتيجي للدراسات. 29 كانون الأول/ديسمبر 2020. في: https://bit.ly/3dKFijP

"ندوة تداعيات أزمة الخليج ومستقبلها". مركز الجزيرة للدراسات. 25 تشرين الأول/أكتوبر 2017. في: https://bit.ly/3IzXwD5

النعيمي، أحمد. السياسة الخارجية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.

الهاجري، فالح بن الحسين. حصار قطر: الجذور والسياقات واستراتيجيات المواجهة. الدوحة: مطابع الوراق، 2019.

2 - الأجنبية

Boin,#Arjen#et#al.#*The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*.#2nd#ed.#New#York:#Cambridge University#Press,#2016.

Brummette,#John#&#Hilary#Fussell#Sisco.#"Using#Twitter#as#a#Means#of#Coping#with#Emotions#and#Uncontrollable Crises."#*Public Relations Review*.#vol.#41,#no.#1#(March#2015).

Iles,# Imina# A.# &# Emina# Herovic.# "Leadership# under# Fire:# How# Governments# Manage# Crisis# Communication." *Communication Studies*.#vol.#71,#no.#1#(2020).

Janis,#Irving#L.#*Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*.#New#York:#Simon#and#Schuster, 1989.

Nye,#Joseph.#*Soft Power:#The Means to Success in World Politics*.#New#York:#Perseus#Books#Group,#2004.

Wart,#Montgomery#van#&#Naim#Kapucu.#"Crisis#Management#Competencies:#The#Case#of#Emergency#Managers#in#the USA."#*Public Management Review*.#vol.#13,#no.#4#(May#2011).

(124) استنادًا إلى ما تمت مناقشته في فصل الإطارين النظري والمفاهيمي والإطار المنهجي، فإن الأزمة السياسية تعتبر أكثر أنواع الأزمات خطورة وتهديدًا، لارتباطها بعنصر المفاجأة وعدم القدرة على التنبؤ بها وآثارها السلبية. لمزيد من الشرح، يُرجَع إلى الفصل الأول.

(125) Imina A. Iles & Emina Herovic, "Leadership under Fire: How Governments Manage Crisis Communication," Communication Studies, vol. 71, no. 1 (2020), pp. 128-147.

(126) تامر كامل الخزرجي، **العلاقات السياسية الدولية وإستراتيجية إدارة الأزمات** (عمان: دار مجدلاوي للنشر، 2009).

(127) جمال عبد الله، **السياسة الخارجية لدولة قطر** (1995-2013): **روافعها واستراتيجياتها** (بيروت: مركز الجزيرة للدراسات؛ الدار العربية للعلوم ناشرون، 2014).

(128) أحمد النعيمي، **السياسة الخارجية** (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009).

(129) سعد حقي توفيق، **مبادئ العلاقات الدولية**، ط 3 (عمان: دار وائل للنشر، 2006).

(130) توفيق، ص 15.

(131) جوزيف فرانكل، **العلاقات الدولية**، ترجمة غازي العتيبي، ط 2 (جدة: مطبوعات تهامة، 1984).

(132) ماجد حميد خضير، "مقومات السياسة الخارجية القطرية: دراسة في السلوك السياسي"، **دراسات دولية**، العدد 49 (30 أيلول/سبتمبر 2011).

(133) النعيمي، ص 23.

(134) عبد الله، ص 97، الهامش (1).

(135) أحمد عارف الكفارنة، "العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في السياسة الخارجية"، مجلة **دراسات دولية** (جامعة بغداد)، العدد 42 (2009).

(136) محمود سمير الرنتيسي، "السياسة الخارجية القطرية تجاه بلدان الربيع العربي والقضية الفلسطينية"، إشراف وليد حسن المدلل، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدبلوماسية والعلاقات الدولية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2013.

(137) مقابلة مع مسؤول حكومي قطري، 11 كانون الثاني/يناير 2021.

(138) نواف التميمي، "الدبلوماسية القطرية واختبار الأزمة"، **سياسات عربية**، السنة 5، العدد 27 (تموز/يوليو 2017).

(139) Joseph Nye, Soft Power: The Means to Success in World Politics (New York: Perseus Books Group, 2004).

(140) التميمي، "الدبلوماسية القطرية".

(141) خضير، ص 7.

(142) التميمي، "الدبلوماسية القطرية".
(143) الدستور القطري، المادة (7) والمواد (66-68)، 2004.
(144) عبد الله، ص 134-135.
(145) مقابلة مع إعلامي غير قطري في 7 كانون الثاني/يناير 2021.
(146) أثير ناظم عبد الواحد، "دور السياسة الخارجية القطرية في ظل الأزمات العربية والإقليمية"، **دراسات دولية**، السنة 10، العدد 43 (2010)، ص117-130، شوهد في 18/7/2017، في: https://bit.ly/3IyTAm9
(147) مقابلة مع مسؤول حكومي في 16 آذار/مارس 2021.
(148) فالح بن الحسين الهاجري، **حصار قطر: الجذور والسياقات واستراتيجيات المواجهة** (الدوحة: مطابع الوراق، 2019)، ص 92-96.
(149) "حصار قطر: سياقات استمرار الأزمة وآفاق حلّها"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 3 حزيران/يونيو 2020، شوهد في 29/6/2020، في: https://bit.ly/3lUOlmT
(150) مقابلة مع إعلامي قطري، 10 آذار/مارس 2021.
(151) السفارة القطرية في واشنطن، 18 آذار/مارس 2021.
(152) السفارة القطرية في واشنطن، 18 آذار/مارس 2021.
(153) مكتب المندوب الدائم لدولة قطر في الأمم المتحدة، 18 آذار/مارس 2021.
(154) مقابلة مع دبلوماسي قطري، 18 آذار/مارس 2021.
(155) مكتب الاتصال الحكومي، 27 آذار/مارس 2021.
(156) تم الوصول إلى هذا التحليل نتيجة للقاءات والمقابلات المختلفة للباحثة مع المسؤولين والدبلوماسيين القطريين.
(157) للمزيد من التفاصيل، يُرجَع إلى الفصل الثامن من هذا الكتاب.
(158) بحسب اعتقاد أغلبية من قُوبلوا من المسؤولين الحكوميين والدبلوماسيين القطريين.
(159) ياسر ذويب، "حصار قطر.. أزمة أمة في مئة يوم"، موقع **الجزيرة**، 26 أيلول/سبتمبر 2017، شوهد في 29/6/2020، في: https://bit.ly/3GMtryz
(160) مقابلة مع مسؤول حكومي، 7 تشرين الثاني/نوفمبر 2020.
(161) أحمد يوسف، "قطر ومحاصروها الخليجيون.. أزمة قديمة متجددة (إطار)"، وكالة الأناضول، 24/2/2020، شوهد في 29/6/2020، في: https://bit.ly/3lQMKhU
(162) مقابلة مع إعلامي غير قطري، 7 كانون الثاني/يناير 2021.
(163) مقابلة مع إعلامي قطري، 11 كانون الثاني/يناير 2021.
(164) مقابلة مع مسؤول حكومي، 11 شباط/فبراير 2021.
(165) مقابلة مع إعلامي قطري، 11 كانون الثاني/يناير 2021.
(166) مقابلة مع إعلامي قطري، 10 آذار/مارس 2021.
(167) مقابلة مع مسؤول حكومي، 11 شباط/فبراير 2021.
(168) مقابلة مع مسؤول حكومي، 11 تشرين الثاني/نوفمبر 2020.

(169) مقابلة من مسؤول حكومي، 11 شباط/فبراير 2021.
(170) مقابلة مع مسؤول حكومي، 3 كانون الثاني/يناير 2021.
(171) Montgomery van Wart & Naim Kapucu, "Crisis Management Competencies: The Case of Emergency Managers in the USA," Public Management Review, vol. 13, no. 4 (May 2011), pp. 489-511.
(172) مقابلة مع مسؤول حكومي، 18 آذار/مارس 2021.
(173) مقابلة مع مسؤول دبلوماسي، 18 آذار/مارس2021.
(174) السفارة القطرية في واشنطن، 24 آذار/مارس 2021.
(175) مقابلة مع مسؤول حكومي، 16 آذار/مارس 2021.
(176) السفارة القطرية في لندن، 25 آذار/مارس 2021.
(177) السفارة القطرية في لندن، 25 آذار/مارس 2021.
(178) مكتب المندوب الدائم لوفد دولة قطر في الأمم المتحدة، 18 آذار/مارس 2021.
(179) السفارة القطرية في واشنطن، 24 آذار/مارس 2021.
(180) "أول خطاب لـ 'أمير دولة قطر الشيخ تميم بن حمد آل ثاني' بعد الأزمة الخليجية"، موقع **يوتيوب**، 21/7/2017، شوهد في 16/12/2020، في: https://bit.ly/3oA3tYC
(181) تجدر الإشارة هنا إلى سعي الشيخ تميم للتواصل وتعزيزه مع الشعب وأفراد المجتمع قبل هذا التاريخ، من خلال حضوره المناسبات والفعاليات المختلفة للمواطنين والمجتمع.
(182) "أول خطاب لـ 'أمير دولة قطر'".
(183) https://bit.ly/3oQ4ITT
(184) عز الدين عبد المولى والحواس تقية (تحرير)، **حصار قطر: سياقات الأزمة الخليجية وتداعياتها** (الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 2017)، ص 184.
(185) ربيعة بن صباح الكواري، "العالم بأسره يقف مع قطر وسياستها المعتدلة: نجحت دبلوماسيتنا وخابت دبلوماسية رباعي الحصار"، **الشرق** (الدوحة)، 29/3/2018، شوهد في 30/5/2020، في: https://bit.ly/3oIWRXO
(186) عبد المولى وتقية (تحرير).
(187) مقابلة مع إعلامي قطري، 13 آذار/مارس 2021.
(188) مقابلة مع إعلامي قطري، 7 آذار/مارس 2021.
(189) Arjen Boin et al., The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure, 2nd ed. (New York: Cambridge University Press, 2016); Irving L. Janis, Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management (New York: Simon and Schuster, 1989).
(190) John Brummette & Hilary Fussell Sisco, "Using Twitter as a Means of Coping with Emotions and Uncontrollable Crises," Public

Relations Review, vol. 41, no. 1 (March 2015), pp. 89-96.

(191) مقابلة مع إعلامي غير قطري، 7 كانون الثاني/يناير 2021.

(192) "قراءة إحصائية في تأثيرات الحصار على قطر"، جامعة قطر، 27 شباط/فبراير 2018، شوهد في 30/6/2020، في: https://bit.ly/3EMS3GE

(193) بحسب ما أجمع عليه معظم المسؤولين القطريين الذين قُوبِلوا.

(194) شوقي مهدي، "52 زيارة لوزير الخارجية خلال الحصار: الدبلوماسية القطرية حصان السياسة الخارجية الرابح"، **لوسيل**، 5 حزيران/يونيو 2018، شوهد في 1/6/2020، في: https://bit.ly/3dtyEOP

(195) "الدبلوماسية القطرية هزمت الحصار في 500 يوم"، صحيفة الشرق، 14/10/2018، شوهد في 30/6/2020، في: https://bit.ly/3DH6OJM

(196) قدمت دول الحصار الأربع بيانًا في اجتماع الجمعية العامة (139) للاتحاد البرلماني الدولي تضمن الاعتراض على استضافة قطر أعمال الجمعية العامة، وأعلنت مقاطعتها وعدم حضورها الاجتماع إلا بعد استجابة قطر للشروط التي وضعتها (تقرير غير منشور- مجلس الشورى القطري).

(197) تقدمت قطر بشكوى لدى منظمة الطيران المدني الدولي عندما اخترقت المقاتلات الحربية الإماراتية المجال الجوي القطري أربع مرات. مقابلة مع مسؤول حكومي في تاريخ 16 آذار/ مارس 2021.

(198) استمرت دولة قطر في تزويد دولة الإمارات العربية بالكهرباء، وأعطت رعايا دول الحصار المقيمين على أراضيها الحق بخيار البقاء أو العودة إلى دولهم، مع احتفاظهم بكامل حقوقهم. مقابلة مع مسؤول حكومي، 16 آذار/مارس 2021.

(199) لمزيد من التفاصيل حول التعامل السريع للدولة مع تداعيات الأزمة في قطاعات الغذاء والدواء والاقتصاد، يُرجَع إلى الفصول المذكورة في الكتاب.

(200) السفارة القطرية في واشنطن، 24 آذار/مارس 2021.

(201) السفارة القطرية في واشنطن، 24 آذار/مارس 2021.

(202) خالد الخالدي، "الوساطة الكويتية في الأزمة الخليجية: جهود كبيرة تصطدم بعراقيل دول الحصار"، **العربي الجديد**، 5/6/2020.

(203) محمود الرنتيسي، "الوساطة التركية لحل الأزمة الخليجية: الفرص والمعوقات"، مركز الجزيرة للدراسات، الدوحة، 1 آب/أغسطس 2017.

(204) استنادًا إلى إجماع من قُوبِلوا.

(205) مكتب المندوب الدائم لدول قطر في الأمم المتحدة، 18 آذار/مارس 2021.

(206) مقابلة مع إعلامي قطري، 13 آذار/مارس 2021

(207) مقابلة مع دبلوماسي قطري، 18 آذار/مارس 2021.

(208) مقابلة مع مسؤول حكومي قطري، 20 آذار/مارس 2021.

(209) "قمة المصالحة الخليجية: ظروفها ودلالات التوقيت"، تقدير موقف، وحدة الدراسات السياسية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 7 كانون الثاني/يناير 2021، في:

https://cutt.ly/PxfL03w

(210) مقابلة مع إعلامي قطري، 10 آذار/مارس 2021.

(211) "المصالحة الخليجية وانعكاساتها على المنطقة"، مركز الفكر الاستراتيجي للدراسات، 29 كانون الأول/ديسمبر 2020، في: https://bit.ly/3dKFijP

(212) مقابلة مع مسؤول حكومي، 20 آذار/مارس 2021.

(213) "ندوة تداعيات أزمة الخليج ومستقبلها"، مركز الجزيرة للدراسات، 25 تشرين الأول/ أكتوبر 2017، شوهد في 30/6/2020، في: https://bit.ly/3lzXwD5

والهاجري، **حصار قطر**.

(214) مقابلة مع مسؤول حكومي قطري، 11 كانون الثاني/يناير 2021.

(215) نواف التميمي، **الدبلوماسية العامة وتكوين السمة الوطنية: النظرية والتطبيق على نموذج قطر** (بيروت: مركز الجزيرة للدراسات؛ الدار العربية للعلوم ناشرون، 2012).

(216) مقابلة مع مسؤول حكومي رفيع المستوى في أيار/مايو 2017.

(217) للمزيد من التفاصيل، يُنظر الفصل الخامس من هذا الكتاب.

(218) مقابلة مع إعلامي قطري، 13 آذار/مارس 2021.

(219) ديفيد بي روبرتس، "مع اتفاقية المصالحة الخليجية الجديدة، هل تتغير سياسة قطر؟"، المركز اللبناني للأبحاث والاستشارات، 20 كانون الثاني/يناير 2021، في: https://cutt.ly/oxfV54O

(220) إبراهيم اسعيدي، "الإدارة الجيدة للأزمة.. سر التفوق القطري"، صحيفة **الراية**، 31/12/2017، شوهد في 30/5/2020، في: https://goo.gl/91hcxw

(221) مقابلة مع مسؤول حكومي قطري، 3 كانون الثاني/يناير 2021.

الفصل الثالث: إدارة الأزمة في القطاع الاجتماعي وحقوق الإنسان ...... حمود سالم العليمات، محمد سيف الكواري

مقدمة

يتناول هذا الفصل من الكتاب إدارة الأزمة في ما يتعلق بالتأثيرات الاجتماعية والحقوقية. لقد كان

لأزمة الحصار تداعيات كبيرة وفجائية على النسيج الاجتماعي القطري والخليجي، بل تعدى ذلك إلى أسر المقيمين وعلاقاتها الاجتماعية، متعدِّيةً الدولَ والقارات. سيكون تناول موضوعات الفصل وفقًا لأنموذج الدوحة لإدارة الأزمات ووفقًا لطبيعة موضوعات الفصل ومنطقية الأحداث.

ولعل أزمة الحصار - وإن بدت دبلوماسيةً وسياسيةً في الأساس - قد امتدّت نتائجُها وآثارُها الاقتصادية والاجتماعيّة والنفسية سلبًا إلى الشعب القطري[222] والمقيمين والأُسر المشتركة في الخليج، بل إلى المجتمع الخليجي المترابط والمتشابك، قبليًّا ومن حيثُ علاقاتهم الوطيدة، إذ لم تكتفِ دولُ الحصار باتخاذ إجراءات تصعيدية وحادة وصادمة شملت إغلاقَ المجالات البحرية والبرية والجوية في وجه التجارة والبضائع، بل طاولت المواطنَ الخليجي نفسه، في سابقة لم تشهدها دولُ مجلس التعاون الخليجي من قبل، مخالفةً بذلك جميعَ المبادئ والمعايير الحقوقية والإنسانية وعلاقات القُربى والقيم الخلقية والروحية والثقافية السائدة، ومتجاوزةً تبعاتها القانونية، فدولُ الخليج المُحاصِرة الثلاث تعلمُ تمامًا الترابطَ والتداخلَ الكبيرين بين مجتمعات هذه المنطقة وشعوبِها من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمدنية[223].

تنبع أهمية تناول هذا المحور من اعتبار القطاعين الاجتماعي والإنساني من أهم القطاعات التي تأثرت بتداعيات الحصار وحصل فيها انتهاكات كثيرة لمجمل حقوق الإنسان بمراتبها وأنواعها المتعددة، والتي نصت عليها العهود والمواثيق والاتفاقيات الدولية وتتوافق مع الشريعة الإسلامية.

كما أن قضايا حقوق الإنسان والدفاع عنها وتوثيق انتهاكاتها نتيجة الحصار، والجهود الكبيرة التي بذلتها قطر في هذا المجال على المستويات المتعددة محليًّا وإقليميًّا وعالميًّا، جعلت الاستجابة القطرية وقيادتها الشأنَ الحقوقي من أبرز النجاحات الكثيرة التي لقيتها، والتي وظفت البعد الحقوقي في حسن إدارة الأزمة. وتُعتبر الاستجابة القطرية الفاعلة في المجال الحقوقي وتسلسل إجراءاتها واتصالاتها وتقاريرها ومجمل تدخلاتها، أنموذجًا فذًّا في مجاله ومصدرًا للتعلم والبحث ومثلًا يحتذى حقًّا.

يناقش البند الخامس من هذا الفصل إدارة أزمة الحصار في المجالين الاجتماعي والحقوقي وفقًا لأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات الموضح في الإطار النظري للكتاب، على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: اكتشاف الأزمات قبل وقوعها والتعامل معها.

المرحلة الثانية: الاستجابة أثناء حدوث الأزمة (القيود والفرص).

المرحلة الثالثة: السيطرة الاجتماعية وتطمين المجتمع.

المرحلة الرابعة: الانتقال من حالة الطوارئ إلى الحالة الطبيعية.

المرحلة الخامسة: الخاتمة والمناقشة، مرحلة التعليم المزدوج.

أولًا: مفهوم الأزمة نظريًّا وإجرائيًّا

يتناول الفصل النظري من هذا الكتاب، تعريف المفاهيم ذات العلاقة بالأزمة بشكل معمق. وللاستزادة حول التعريفات النظرية ونقاشات هذه المفاهيم ذات العلاقة، يُرجع إلى الفصل

النظري من الكتاب. وفي هذا الفصل المخصص للقطاع الاجتماعي الحقوقي، سوف نشير إلى المفاهيم ذات العلاقة المباشرة باختصار.

وكما جاء في الفصل النظري من هذا الكتاب، فإن مفهوم الأزمة (; hi_i) معقد ومركّب، بالتالي يُستخدم في أشكال متضاربة ومترادفة ومتناقضة في بعض الأحيان مع مفاهيم أخرى، مثل الصراع (; edfb_Yj)، والنزاع (D_iXkj[)، والكارثة (D_iWj[h). وعند التفريق بين الصراع والأزمة لا بد من إدراك أن المفهومين يقترب أحدهما من الآخر، حيث إن الأزمة والصراع قد يشيران إلى وجود أهداف أو مصالح متعارضة من جهتين أو أكثر في وقت واحد، إلا أن ما يفرّق بين الصراع والأزمة عاملان، **أولهما**: أن الحدة والتدمير قد يكونان أقل في حالة الأزمات منهما في الصراعات، **وثانيهما** أن بعض الأزمات قد لا تكون أبعادها واتجاهاتها وأطرافها وأهدافها معروفةً ومدركة كما هي حال الصراعات، التي تكتنفها عادة معلومات واضحة في الجوانب كلها. ويقصد بـ "النزاع" تعارضٌ في الحقوق القانونية أو الاقتصادية أو الجغرافية بين طرفين أو أطراف عدة، ومن ثم يظهر اختلال واضح في النظام العام وعلى مستويات متعددة.

ويشير الكعبي وآخرون[224] بالقول: "تمثلُ الأزمةُ موقفًا تنجمُ عنه تغيُّراتٌ مختلفةٌ تتضمّنُ تهديدًا ومفاجآتٍ، سواءٌ في حدوثها أو في توقيتها، وفي هذه الحالة تصعبُ السيطرةُ على الأمور ويتعرَّضُ الأفراد لضغط كبير، خاصّة صُنّاع القرار، حيث إنّ هذه الأزمة تتطلّبُ استخدامَ أساليبَ إداريةٍ مُبتكَرةٍ وسرعةً في التعامل واتخاذ القرارات، وبذلك فإن الأزمة تَتَّسِمُ بالمفاجأة، والتهديد، والسرعة، والغموض".

ويشار إلى الأزمة إجرائيًّا بأنها "حَدَثٌ أو موقف طارئ شديد الخطورة يعكسُ حالةً منَ الخلل والارتباك لدى المتأثرين بها، كما أنها تبدأ بتداعيات كبيرة تنحصرُ تدريجيًّا معَ الوقت وآليات المواجهة التلقائية والنظامية، ويتوقف عمقُ التأثير السلبي أو الخسارة على قوة ردّ فعل الطرف المتأثر بها وصلابته وتماسكه، وتتطلّبُ المواجهةَ السريعةَ والمخططةَ وَفقًا لقرارات مدروسة تتّخذها القياداتُ الفاعلة"[225].

ثانيًا: مفهوم الحصار

الحصار من العقوبات التي مارستها دول كثيرة تجاه أخرى معادية بغية التضييق عليها، وبالتالي إخضاعها. وقد عرّف الصّفدي[226] الحصارَ بأنه "التضييقُ والحبسُ والمنعُ الذي تقوم به دولةٌ أو مجموعةُ دول ضدَّ جماعة أو دولة لتحقيق أهداف سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو كلِّها، والتضييق عليها للرّضوخ لشروطها"، وهذا ما فعلته الدول المحاصرة لقطر من إجراءات اتخذتها في قرار الحصار، فقد كان حصارًا بريًّا وجويًّا، لكنه لم يكن بحريًّا بالمعنى المشار إليه. ويلخص الكعبي وآخرون[227] حصار قطر تحديدًا بأنه "موقفٌ سياسيٌّ طارئٌ وخطيرٌ اتّخذته مجموعةُ دول تجاهَها بغرض حصارها جويًّا وبريًّا وبحريًّا والضغط عليها اقتصاديًّا واجتماعيًّا وسياسيًّا، فأحدثت أضرارًا اجتماعية واقتصادية تأثّر بها المجتمعُ، إلا أنّ التأثيرَ الأخطر ظهرَ في تصدّع بعض الأُسر، وبعض الطلبة، وبعض المستثمرين ذوي العلاقة بتلك الدول، وذلك كلّه لتنفذ دولة قطر مطالبَ الدول التي حاصرتها". وعلى الرّغم من أن الوضع الراهن أصبح أفضلَ من ذي قبل اقتصاديًّا وسياسيًّا، فإنّ الأوضاع الأسرية ما زالت متأثرة بتداعيات تلك الأزمة.

وتعرَّف التأثيرات الاجتماعية وفقًا للجنة المشتركة بين المنظمات حول التوجيهات والمبادئ المتعلقة بتقويم التأثيرات الاجتماعية (1990) المشار إليه[228]، بأنها "العواقب التي تلحق بالجماعات البشرية من أي إجراءات عامة أو خاصة من شأنها تغيير الطرق التي يعيشون بها داخل تلك الجماعات الإنسانية ويعملون ويلعبون ويتواصل بعضهم مع بعض وينظمون حياتهم لتحقيق احتياجاتهم والتعامل كأعضاء في المجتمع". فالتأثيرات الاجتماعية للحصار هي ما حدث من تغيير في نمط حياة الناس وأسلوبهم الذي يؤثر في بناء المجتمع وتماسكه وعلاقاته وكيفية أدائه وظائفه بشكل يضير المسار الطبيعي للحياة الإنسانية والاجتماعية.

ثالثًا: منهجية الدراسة وأدوات جمع المعلومات

يعتمد هذا الفصل منهجية J [l_[m ; hWj[h، أي مراجعة الوثائق والتقارير المتعلقة باستجابة قطر لقضايا انتهاكات حقوق الإنسان، فالمنهجية إذًا نوعية. أما مصادر معلومات هذا الفصل، فهي تحليل مضمون (; edj[dj WdWboi_i) مجمل التقارير التي أصدرتها اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في قطر، وما صدر عنها من إحاطات حول اتصالاتها ومقابلاتها والمؤتمرات والندوات التي شاركت فيها.

إضافة إلى ذلك، فقد بُحِثَ في ما فعلته المؤسسات الاجتماعية، مثل المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي والمراكز المنضوية تحت مظلتها (مثل مركز الرعاية والتأهيل الاجتماعي - أمان)، من تعاملها مع الحالات، والخدمات التي قدمتها. ويتبين أن القسط الأكبر من التعامل مع قضايا حقوق الإنسان تولتها اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، وكانت خدمات نوعية متخصصة تقدم من المؤسسات، خصوصًا مركز أمان. ونظرًا إلى خصوصية الحالات، لم تتسن مقابلة حالات معينة من المتأثرين بشكل مباشر.

واتُّبِعت في طريقة عرض النتائج المراحل التي يتضمنها أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات، وهو يقدم تدرجًا منطقيًّا للتعامل مع الأزمات وإدارتها منذ إرهاصاتها وجذورها إلى مواجهتها وحل معضلاتها، واستقاء الدروس المستفادة منها، للتعلم والعبرة ونقل الخبرات. وهذا ما يسعى هذا الكتاب إلى تحقيقه.

رابعًا: التحليل وتقديم النتائج

يعرض هذا القسم من الفصل نتائج الدراسة المتعلقة بإدارة الأزمة في القطاعين الاجتماعي والحقوقي. وكما ذكر آنفًا، فإن استجابة قطر وقيادتها لملف حقوق الإنسان تعتبر من الممارسات الفضلى خلال تصديها لأزمة الحصار، وذلك في إطار حقوقي يتورع عن المنازعات والصراعات. لقد كانت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان هي الجهة الرئيسية الفاعلة في عملية رصد الانتهاكات الحقوقية الناتجة من الحصار ومتابعتها، وكان عمل اللجنة مهنيًّا وقانونيًّا ورصينًا، ومثَّلَ استراتيجية حضارية في التصدي للانتهاكات وفق منهجية حقوقية إنسانية دولية، إذ قادت اللجنة هذه الجهود من خلال رصد الانتهاكات وفقًا للعهود والمواثيق الدولية والاتفاقيات التي وقعتها غالبية دول العالم، إن لم يكن كلها، بما فيها دول الحصار، بالتالي فإن كون هذه الدول أطرافًا في هذه الوسائل الحقوقية الدولية يفرض عليها التزامات ومسؤوليات جمة تجاه ما تتضمنه من حقوق بمختلف أنواعها، وعليه، كان عمل اللجنة ممنهجًا ومنضبطًا في إطار قانوني وإجرائي

دولي معتمد. وفي ما يلي نعرض خطوات إدارة الأزمة في القطاعين الاجتماعي والحقوقي وفقًا لأنموذج الدوحة المعتمد في إدارة الازمات.

خامسًا: مراحل إدارة أزمة الحصار في المجالين الاجتماعي والحقوقي وفقًا لأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات

1 - المرحلة الأولى: اكتشاف الأزمات قبل وقوعها والتعامل معها

تبعًا لأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات، فإن هذه المرحلة هي "المرحلة التي مرت بها الدولة قبل وقوع الأزمة فعليًّا، حينما برز بعض المؤشرات والوقائع والأحداث التي تدلل على احتمالية وقوع أزمة. كان من الصعب التنبؤ بقوة الأزمة وآثارها، ولذلك فالدولة كانت أمام خيارين: إما تدارك الأزمة قبل وقوعها واتخاذ إجراءات وقرارات احترازية لمنع وقوعها، أو على الأقل التخفيف من حدتها حال وقوعها، أو أن تترك اتخاذ القرارات والتدخلات إلى حين وقوع الأزمة فعليًّا. وعلى اعتبار أن الأزمات تحدث بشكل تدريجي، كان من المستحيل عمليًا التنبؤ بالدقة متى وأين ستندلع الأزمة مع قطر".

إن المسار التاريخي لدُولِ الخليجِ العربي، كما تشير إيناس عبد السادة علي وحنان علي إبراهيم، يتسم بالتوجس والخوف من الإخوة الجيران، خصوصًا في تجربة قطر، نتيجة ربما لعدم توازن القوة والموارد، ما يجعل العداء والخصومة سافرين. وعلى مدار حقبة الاحتلال البريطاني، فإن العلاقة التوجسية الارتيابية، بل والعدائية أحيانًا، بين دول الخليج - أو مشيخاته آنذاك - لم تُتَح لها فرص التلاقي والتفاهم اللازمة. وتضيف إيناس علي وحنان إبراهيم أنه "على الرغم من تشكيل مجلس التعاون لدول الخليج العربية كقوة إقليمية، إلا أن إطاره السياسي-الأمني لم يتمكن من تأسيس وضع مستدام من العلاقات السليمة بين أعضائه بعد مرور 37 عامًا على تأسيسه، فعناصر التأزم لا زالت مستمرة، حيث يتسم المجلس بعدم تجانس واضح في عناصر القوة النسبية لدوله أدى إلى أن توظف بعض القوى الإقليمية والدولية تلك الاختلالات وتحويلها إلى بيدق رابح بيد تلك القوى ومصالحها".

وقد كان لسياسة بريطانيا الاستعمارية دور في ترسيخ التنازع بين دول الخليج، عبر ترك مناطق متنازع حولها من دون تسوية، حيث لا يزال دورها في إثارة الأزمات حتى اليوم يضرب بعمق العلاقات الخليجية السوية، على المستويين السياسي والاقتصادي في الحد الأدنى ثم صعودًا، فقد كان لبريطانيا دور واضح في عدم تشكل وحدة سياسية بين شعوب الخليج، بمنع حكام الإمارات الخليجية من الدخول في مفاوضات أو إجراء أي اتصال يراد به إيجادُ نوع من العلاقات الوحدوية بين حُكام الخليج، ما أدى إلى تشكيل عقلية الحاكم الخليجي الذي يتصف بالخوف والإحساس بالتهديد من جيرانه وشركائه[229].

وعلى الرغم من الخلافات السياسية والعلاقات الارتيابية بين دول الخليج العربية، أو المشيخات في ما سبق، فإن العلاقات الاجتماعية والأُسرية كانت عميقة، فقد ورد في دراسة لمعهد الدوحة الدولي للأسرة في عام 2018، أن حقائق الواقع والتاريخ تشير إلى عمق الروابط بين الأُسر الخليجية على مدى مئات السنين، فهي روابطُ قرابة ونسب، إضافة إلى القواسم الدينية والقيمية والثقافية المشتركة التي تتجاوز الحدود الجغرافية والسياسية، لذلك كان وقع أزمة الحصار، بما تضمنته من إجراءات غير متناسبة مع مستوى الخلاف السياسي وترقى إلى إعلان حرب، كبيرًا وصادمًا على

النسيج الاجتماعي والأسري في دول الخليج، الذي بقي قويًّا ومترابطًا ومتماسكًا رغم الخلاف السياسي، ولذلك كانت صدمته قوية في بداية الأزمة.

2 - المرحلة الثانية: الاستجابة في أثناء حدوث الأزمة (القيود والفرص)

كان الهدف من العقوبات الجماعية الناتجة من حصار دولة قطر والانتهاكات الصارخة في حقها في المجالات كافة، هو تحقيق أهداف سياسية ضيقة والاعتداء على سيادتها والإضرار باقتصادها ومواطنيها ومقيميها، وهو ما حدث بالفعل، فقد كانت مساحة الانتهاكات واسعة جدًّا، حتى لا يكاد يخلو حق من حقوق الإنسان أو عُرف إنساني وأخلاقي إلا انتُهِك. لقد رصدت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان هذه الانتهاكات وعملت على توثيقها وإصدار التقارير حولها، إضافة إلى تعاونها مع المؤسسات الوطنية في الاستجابة للاحتياجات الإنسانية والاجتماعية، بما في ذلك الاقتصادية، للأفراد والأُسر المتضررة من الحصار، سواء أكانت تلك الأُسر قطرية أو غير قطرية.

وللتعرف إلى التأثيرات الاجتماعية والحقوقية التي يمكن أن تكون حصلت، يحسن التعرف بدايةً إلى العلاقات الاجتماعية المتشابكة بين المواطنين في قطر ودول الحصار الخليجية، فقد بلغ عدد المواطنات القطريات المتزوجات بسعوديين 556، وببحرانيين 401، وبإماراتيين 38، في حين بلغ عدد السعوديات المتزوجات بقطريين 3138، والبحرانيات 944، والإماراتيات [230] 1055.

لقد أربكت الأزمة نسيج هذه الأعداد الكبيرة من الأُسر المتشابكة المترابطة، التي أُخذت على حين غرة، وعصفت بها تداعيات الحصار، وأحدثت الخلل في بنيتها ووظائفها.

تشير دراسة لمعهد الدوحة الدولي للأسرة[231]، إلى أن تأثيرات الحصار في الأُسر في دول الخليج كانت تأثيرات غير مسبوقةٍ، فقد أحدثت شرخًا وصدمة للأسس المشتركة التي تربط النسيج الاجتماعي الخليجي. وتمثّل تداعيات الحصار تجربة صادمة لم تمرّ بها الأسَر في تاريخ مجلس التعاون الخليجي من قبل، وكان لها تبعاتها غير المسبوقة ليس على الأسَر القطرية فحسب، بل على الأسَر التي تحمل إحدى جنسيات دول الحصار وتعيش في قطر أيضًا، فقد تأثّرت علاقات الأسَر مع أهليها من مواطني دول الحصار بشكل سلبي في كثير من الحالات، وعلاوة على ذلك واجهت هذه الأسَر تحدّيات مختلفة في ظلّ الحصار تسبّبت في بعض الأحيان في تشتّتها. ولا شك في أن عمق التأثيرات وصدمتها كانا صارخَين، فقد أصابا بعمق علاقات صلبة قوية جدًّا تمتد على مدار التاريخ فجأة، وبقرار سياسي اعتباطي بقطع العلاقات وفصم عرى التواصل جعل الحليم حيران.

وتشير دراسات عدة، ومنها[232] حول تأثيرات الحصار أو العقوبات الاقتصادية، إلى أن المدنيين هم الأكثر تأثرًا بها، سواء من الناحية المعيشية أو النفسية أو الاجتماعية، بما يترتّبُ عليه من ضغوط نفسية وقلق وفقدان الاستمتاع بالحياة، والاكتئاب واللامبالاة والوحدة النفسية وفقدان المعنى، والاتجاه نحو الجريمة؛ فالأحداث المُتَّصِلة بالعمل والدخل والأُسرة النابعة منَ الحصار تُعَدُّ من أهمّ الأحداث المؤثّرة على نحوٍ ملموس في إشباع حاجات الأفراد. وتبعًا لعبد الوهاب الظفيري، فالتداعياتُ السلبيةُ التي خلّفتها حربُ الكويت على الأسر الكويتية أثناء العدوان العراقيّ - جَرّاءَ أسر أفراد مِنَها والاستشهاد والنزوح - ساهمت في حدوث الكثير مِنَ الصدمات النفسية، ودائمًا ما يكونُ للحروب والنزاعات الكثير من التأثيرات القوية في الأفراد والمجتمعات المتضرّرة، وتكونُ في الأطفال والذين بلغوا سن الرشد بِنسَبٍ متفاوتة. وقد أشارت دراسة راشد السهل أيضًا إلى أن مظاهر سلوكية اضطرابية ارتفعت لدى الأطفال، مع اختلافات بين الذكور والإناث.

وكما يظهر من أزمات الحصار والعقوبات الاقتصادية على نحو عام، فإن المدنيين هم الأكثر تضررًا، وتبين دراسة الكعبي والعليمات وحافظ وأبو طربوش[233] أن التأثيرات السلبية للحصار تطاول المواطنين والمقيمين، فهم الأكثر تضرُّرًا منَ العقوبات التجارية التقليدية، ومن ثَمّ فإنها سياسةٌ غيرُ فعّالة، وترتفعُ في أسوأ حالاتها إلى مستوى انتهاكات حقوق الإنسان، وهي من ثَمّ تتركُ الحكوماتِ بمقايضة حقيقية على أرواح الناس واقتصاداتهم، فعلى الرغم من أن دول الخليج ومشيخاته شهدت في السابق خلافات وصراعات وحروبًا عدة بينها، فإن حصار قطر يمثل حالة فريدة في خضم هذه الصراعات التاريخية. ويمكن تشبيه تأثيرات حصار قطر بتأثيرات غزو العراق للكويت، أو حصار برلين، أو حصار كوبا.
في ما يلي من الكلام، سنعرض توثيقات اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان ورصدها الانتهاكات المشار إليها.

- **توثيقات اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان - رصد الانتهاكات**

وثّقت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان مختلف أنواع الانتهاكات المتعلقة بتداعيات الحصار، وأعلنتها في تقاريرها المتعددة الصادرة وفي مؤتمراتها الصحافية وفي مجمل أنشطتها. وقد رصدت اللجنة في تقريرها الأول الشكاوى المختلفة التي تمسّ مختلف الجوانب الأساسية لحياة القطريين المقيمين في المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة ومملكة البحرين، والبالغ عددهم 1927 قطريًّا، وبلغ عدد المواطنين المتضرّرين من دول الحصار المقيمين في دولة قطر 11'387[234]. وفي تقرير اللجنة لعام 2018 حول الشكاوى التي وصلتها خلال عامين من الحصار، أحصت اللجنة 4234 شكوى تقدم بها مواطنون ومقيمون في دولة قطر منذ بدء الحصار، منها 3381 شكوى تقدم بها مواطنون قطريون و853 شكوى تقدم بها مقيمون من مختلف الجنسيات، كان معظمها من نصيب المملكة العربية السعودية (2234)، تلتها الإمارات (1126)، والبحرين (527)، ومصر (338)، ودول مختلفة (9).
وخلال ثلاث سنوات من الحصار، وثقت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان 4275 انتهاكًا تجمع ما يقارب 12 نوعًا من الانتهاكات، وأهمها حق الإقامة، وحرية التنقل، والحق في الملكية، والحق في الخدمات الاجتماعية، من الصحة والتعليم، والحق في العيش في سلام وأمان... وغيرها، بذلك انتهكت إجراءات دول الحصار مجموعة من الحقوق المدنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتسبّبت في انتهاكات جسيمة لكثير من الحقوق الأساسية. وقد ذُكِرَت أعداد الانتهاك عند نقاش تلك الحقوق أدناه، عوضًا عن ذكرها منفصلة عن سياقها.

- انتهاك الحق في لمّ شمل الأُسر

هو حق كفلته المادة (16/3) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والمادة (10) من العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والمادة (33) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (14) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي، والمادتان (2 و5) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري. وقد عرّض انتهاك هذا الحق الفئات الأَوْلى بالرعاية - كالأطفال والقُصّر - للضرر، وهو ما كفلته اتفاقية حقوق الطفل، إضافة إلى انتهاك حقوق النساء التي كفلتها اتفاقية حقوق المرأة. ومن أشكال أضرار هذا الانتهاك: صعوبة إجراءات الدخول، ما أدى إلى تمزيق النسيج الاجتماعي، وصعوبة إن لم يكن استحالة، التواصل بين الأُسر، والمضايقات، بما في ذلك حرية السفر والتنقل لظروف اجتماعية، كالوفاة واستخراج الأوراق

والمستندات الثبوتية كالجوازات وتجديدها، ما تسبب في أضرار نفسية بالغة. وقد بلغت الشكاوى المتعلقة بانتهاك الحق في لمِّ الشمل 661 شكوى.

- انتهاك الحق في التعليم

بلغت الانتهاكات المتعلقة بالحق في التعليم 525 انتهاكًا. وقد أدى انتهاك هذا الحق إلى طرد الطلاب من دون مسوغ قانوني، ووقفهم ومنعهم من إكمال تعلّمهم، وهذا ما يمثل انتهاكًا للمادة (26) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والمادة (13) من العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والمادة (41) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (23) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي، والمادتين (5 و7) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري. ومن أشكال أضرار هذا الانتهاك: حرمان الطلاب من الوصول إلى سجلاتهم التعليمية وعدم إكمال تعلّمهم، ما ترتب عليه تأخر تخرجهم وتحمّلهم تكاليف إضافية لالتحاقهم بجامعات أخرى.

- انتهاك حرية التنقل والإقامة

بلغت الانتهاكات الموثقة لحرية النقل والإقامة 1317 انتهاكًا. وترعى هذا الحق القوانين والاتفاقيات الدولية التي تكفل للفرد حق التنقل بحُرية، والذي كفلته المادة (13) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان أيضًا، والمادة (26) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (10) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي، والمادتان (12 و13) من العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية، والمادة (5) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري. ومن أشكال أضرار هذا الانتهاك إجبار القطريين على مغادرة دول الحصار ومعاقبة المخالفين، ومنعهم من دخول دول الحصار، وكذلك إجبار مواطني دول الحصار على مغادرة قطر ومعاقبتهم.

- انتهاك الحق في العمل

كان للحق في العمل نصيب من الانتهاكات، حيث بلغت تلكم الانتهاكات 112 انتهاكًا. وقد كفلت هذا الحق المادة (23) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والمادة (34) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (6) من العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والمادة (24) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي، والمادة (5) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري. ومن أشكال أضرار هذا الانتهاك: إغلاق فروع الشركات التابعة لدول الحصار وإجبار موظفي مواطني دول الحصار على ترك وظائفهم ومغادرة قطر، ما تسبب في خسائر وأضرار مادية ونفسية.

- انتهاك الحق في الصحة

انتهكت دول الحصار أيضًا هذا الحق الذي كفلته المادة (25) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والمادة (12) من العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والمادة (39) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (21) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي، والمادة (5) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري. وقد بلغت الانتهاكات للحق في الصحة 37 انتهاكًا. ومن أشكال أضرار هذا الانتهاك: توقف التبادل التجاري، الذي أثر في حصول قطر على الأدوية والإمدادات الطبية ودفْعها إلى اللجوء إلى موردين من خارج المنطقة، ما رتّب عليها زيادة كبيرة في تكاليف المنتجات، وارتفاعًا في رسوم النقل والتأمين، وأيضًا عدم إكمال علاج لمواطنين من دولة قطر في دول الحصار وطردهم من المستشفيات.

- انتهاك الحق في الملكية

من الحقوق التي أصابها حيف كبير بسبب الحصار الحق في الملكية، حيث بلغت انتهاكاته 1298 انتهاكًا أثرت في حقوق المستثمرين القطريين والمقيمين في دولة قطر ممن لهم أملاك خاصة، وتسبب في حرمانهم من هذا الحق والتمتع به على النحو الذي نصت عليه المواثيق الدولية لحقوق الإنسان التي كفلتها المادة (17) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والمادة (31) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (27) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي، والمادة (5) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري. ومن أشكال أضرار هذا الانتهاك: خسائر فادحة في الأموال والممتلكات العقارية نتيجةَ فسخ العقود وتجميد الأرصدة ومنع الحوالات المالية والبريدية، نتجت منها ملاحقات قانونية بسبب عدم السداد.

- انتهاك الحق في العبادة وممارسة الشعائر الدينية

لم يسلم هذا الحق من الانتهاك، فقد زُجَّ به في الخلافات السياسية والدبلوماسية باستعمال تلكم الشعائر أداة للضغط السياسي، في انتهاك صارخ للاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان، استنادًا إلى المادة (18) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والمادة (30) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (18) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، والمادة (6) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي، والمادة (5) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري. وبلغت الانتهاكات لهذا الحق 172 انتهاكًا. ومن أشكال أضرار هذا الانتهاك: طرد مواطني قطر آنذاك من مكة وإجبارهم على مغادرة فنادق مكة فورًا من دون إتمام شعائرهم الدينية في شهر رمضان المبارك، ومنعهم لاحقًا من أداء العمرة وفريضة الحج، والتعامل السيئ والمهين معهم في منافذ الدخول والخروج البرية والجوية، ما تسبب في خسائر فادحة لمكاتب الحج والعمرة في دولة قطر.

- انتهاك الحق في التقاضي

انتهكت دول الحصار هذا الحق الذي يعتبر من الضمانات الأساسية في حياة الإنسان، فلم تمكِّن المواطنين القطريين من استخدام حقهم في التقاضي ضد شركات دول الحصار بسبب الإجراءات التعسفية التي اتخذتها، الأمر الذي يُعَدُّ خرقًا صريحًا للمواد (7 و8 و10) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والمادة (14) من العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية، والمواد (11 و12 و13) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (32) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي، والمادة (6) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري. ومن أشكال هذا الانتهاك: عدم توفير آلية للجوء إلى القضاء، ومنع القطريين من إصدار توكيلات لمن ينوب عنهم في دول الحصار، واعتذار مكاتب المحاماة الدولية التي لها فروع في دول الحصار عن عدم الترافع للقطريين.

وقد شملت الانتهاكات أيضًا أمورًا كثيرة، منها: بث خطابات الكراهية والتحريض على دولة قطر، وهو ما منعته المادة (19) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والمادتان (19 و20) من العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية، والمادة (32) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (9) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي، والمادة (4) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري.

لقد تعرض عدد من المواطنين القطريين لمعاملة قاسية أو مهينة أو حاطّة من الكرامة، بما يتعارض مع ما كفله الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في المادة (5) منه، والمادة (7) من العهد

الدولي للحقوق المدنية والسياسية، والمادة (8) من الميثاق العربي لحقوق الإنسان، والمادة (36) من إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون الخليجي.
ووصلت الانتهاكات إلى مستوى الاعتقال التعسفي والإخفاء القسري لمواطنين قطريين، وقد سُطرت ثلاث شكاوى تتعلق باعتقال سلطات دول الحصار أشخاصًا من دولة قطر وإخفائهم أثناء تنقلهم، مخالِفةً بهذه الانتهاكات المواثيق والصكوك والأعراف الدولية كافة لحقوق الإنسان، والتي كفلتها المادة (2) من الاتفاقية الدولية لحماية جميع الأشخاص من الإخفاء القسري.
وانتهكت دول الحصار بشكل صارخ اتفاقية شيكاغو، وحظرت حركة الطيران المدني القطري فوق إقليمها من دون أن يكون هناك أي ضرورة حربية أو أسباب تتعلق بالأمن العام، فهذه القرارات أدّت إلى إغلاق جميع المعابر أيضًا، ومنها المعبر البري الوحيد، منتهكةً المبادئ والمعايير الحقوقية والإنسانية كافة وتبعاتها القانونية. وعلى الرغم من علم تلكم الدول بأهمية هذه المنافذ التي تربطها مع دولة قطر اجتماعيًّا واقتصاديًّا وثقافيًّا ومدنيًّا، فإنها قامت بهذا الانتهاك من دون أدنى تفكير في ما قد يلحق من ضرر بأكثر من مليوني شخص يقيمون في دولة قطر.

3 - المرحلة الثالثة: السيطرة الاجتماعية وتطمين المجتمع

اتخذت الاستجابة للتحديات الاجتماعية والحقوقية في قطر مسارات عدة ومن مؤسسات وطنية متعددة، أبرزها اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، والمؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي والمراكز التابعة لها، ومؤسسات وطنية حكومية وغير حكومية ذات علاقة بالشأن الإنساني الاجتماعي أيضًا، أو تلك المعنية بالتعليم والبحث العلمي، مثل الجامعات ومراكز البحوث. ويمكن في هذا المضمار ملاحظة المسارات التي تم العمل فيها على النحو الآتي:

- المسار التدخلي والدعم الاجتماعي.
- المسار الحقوقي الدولي.
- المسار العلمي والبحثي.

نعرض في هذا القسم من الفصل بإيجاز لكل من هذه المسارات، التي تمثل الاستجابة للتحديات في الشأنين الحقوقي والاجتماعي الإنساني.

أ- المسار التدخلي والدعم الاجتماعي

حالما حصل الحصار وما تبعه من انتهاكات حقوقية وقطع أوصال العائلات وصلة الأرحام وتشتت الأُسر المشتركة وإغلاق الحدود، تقطعت السبل بكثير من المواطنين القطريين في دول الحصار ومواطني دول الحصار في قطر، فوقع الناس في وضع حرج للغاية من جميع النواحي، إذ وجدوا أنفسهم فجأة في معزل عن أُسرهم الممتدة وأقربائهم، وأيضًا في انقطاع عن مصادر دخلهم ومعيشتهم. وبغض النظر عن أي خلاف سياسي بين الدول، إلا أن الشأن الإنساني الاجتماعي ينبغي أن يولى الاعتبار والاهتمام الأول، وأن يكون التدخل سريعًا لمساعدة المتضررين والتخفيف عنهم ما أمكن، وهو ما فعلته المؤسسات القطرية ذات العلاقة، وفي مقدمها المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي.
ينضوي تحت مظلة المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي عدد من المراكز الاجتماعية المتخصصة في مجالها، لكل منها دوره في الاستجابة للاحتياجات والمشكلات الطارئة التي واجهت الأُسر القطرية والخليجية والعربية المشتركة، والتي لها روابط في دول الحصار. شكّلت المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي فريقًا لإدارة الأزمة يعمل على تنسيق الجهود وتعزيز التواصل بين

المراكز التابعة للمؤسسة وبقية المؤسسات التابعة للدولة، وكان من أبرز العمليات التي قامت بها المؤسسة والمراكز التابعة لها:

- إنشاء قواعد بيانات للمؤسسات التي يمكن أن تقدم الخدمات لمتضرري الحصار، ما يشكل قاعدة لنظام منسق متكامل للتحويل.
- تقديم الخدمات اللازمة للأسر وللأشخاص المتضررين من الحصار من خلال المراكز التابعة للمؤسسة.
- إنشاء الخط الساخن.
- إعداد الخدمات الإنسانية الاجتماعية اللازمة عند الضرورة.

وقد أشارت المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي في تقريرها[235] الصادر في 5 كانون الأول/ ديسمبر 2017، إلى استقبالها أكثرَ من 1036 مستفيدًا من مواطني الدول الأربع التي فَرَضَتْ حصارًا على قطر منذ الخامس من حزيران/يونيو 2017، وَذَكَرَت أن المستفيدين من دول الحصار تلقّوا خدماتٍ في المجالات الأسرية والتأهيلية والاستشارية والقانونية والنفسية في المراكز التابعة للمؤسسة، التي قدمت الكثير من الخدمات للمتضررين من الحصار أيضًا، كـ "مركز وفاق للاستشارات العائلية"، الذي قدّم خدماته لـ 497 مستفيدًا، و"مركز أمان" (مركز الرعاية والتأهيل الاجتماعي)، الذي قدم خدماته لـ 177 مستفيدًا، و"مركز الشفلح" (64 مستفيدًا)، و"مركز نماء" للإنماء الاجتماعي (137 مستفيدًا)، و"مركز دريمة" (خمسة مستفيدين)، وأخيرًا "مبادرة بست باديز" (: [ij : kZZ[i)، التي قدمت خدماتها لـ 126 مستفيدًا. بناء عليه، بلغ عددُ السعوديين المستفيدين من خدمات المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي 205، وعددُ الإماراتيين 60، وعدد البحرانيين 95، وعدد المصريين 676. وفي تقارير لاحقة قُدِّمَت خدمات لأكثر من 2000 من مواطني دول الحصار[236].

وكان للأمهات القطريات المتضررات من الحصار نصيب من اهتمام المؤسسات الوطنية وتدخلها، فقد نظمت المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي ورشة عمل بعنوان "دراسة وضع الأمهات القطريات وأبنائهن" لمناقشة التحديات والأضرار التي تواجهها الأمهات القطريات، المطلّقات منهن أو الأرامل، وأبناؤهن لآباء من دول الحصار والحلول المقترحة. وأشارت إلى ذلك المديرة التنفيذية للمؤسسة السيدة آمال المناعي، فقد جاءت هذه الورشة في إطار تفعيل مذكرة التفاهم المشتركة بين المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي، واللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، واستكمالًا "للاجتماع التشاوري..." بين لجنة الشؤون الداخلية والخارجية لمجلس الشورى، والمؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي، للتباحث حول موضوع التحديات التي تواجه الأمهات القطريات وأبناءهن لآباء من دول الحصار، كما أشادت باهتمام مجلس الشورى بمناقشة الضرر الواقع على الأمهات القطريات من دول الحصار وما يترتب على ذلك من آثار، بهدف رفع الضرر عنهن وضمان حقوقهن، مؤكدة أن المؤسسة القطرية ستتابع هذه القضية من واقع مسؤوليتها الاجتماعية، لا سيما بعد ما أحدثه الحصار الجائر من شرخ أسري واجتماعي[237]، وهذا ما أكدته هند المفتاح في ملاحظاتها على هذا التقرير، حيث أشارت إلى تدخل مجلس الشورى ونقاشه موضوع أبناء القطريات من دول الحصار وكيفية مساعدتهم، ورفع توصياته إلى مجلس الوزراء حول تسهيل إجراءات قبولهم والتحاقهم بالمدارس والجامعات والحصول على الرعاية الطبية والعلاجية في ظل غياب مستنداتهم أو انتهاء صلاحيتها[238].

ب- المسار الحقوقي الدولي - الاستجابة الحقوقية

دور اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان

تمثلت الاستراتيجيا الثانية بشأن الاستجابة الفاعلة للحصار في جهود اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، التي كان لها قَصْب السبق في هذا الإطار، وشُهد لها بالمهنية والرصد الحثيث وتوظيف الأدوات الحقوقية الدولية بشكل فعال، كما ساهمت اللجنة خلال الأزمة الخليجية في تخفيف الضرر على الضحايا، من خلال مراقبة الحالات المتضررة ورصدها خلال الأزمة، انطلاقًا من واجبها الإنساني والحقوقي، والقيام بمسؤولياتها القانونية، وممارسة اختصاصاتها وفقًا لقانون إنشائها.

وطبقًا لمبادئ باريس، بادرت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في دولة قطر منذ اليوم الأول للحصار إلى:

- إطلاق 5 خطوط ساخنة لاستقبال النداءات الإنسانية والشكاوى ومعالجتها، وتقديم الاستشارات.
- إنشاء خلية أزمة تعمل على مدار 24 ساعة للتواصل مع المنظمات الحقوقية الدولية كافة، الحكومية وغير الحكومية، لرفع الانتهاكات ومساعدة أصحاب الشكاوى.
- إصدار التقارير الحقوقية والقيام بالجولات والزيارات والاجتماعات الخارجية.

وفي ما يأتي عرض موجز للإجراءات والتدخلات التي قامت بها اللجنة:

- **تقارير اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان**

أعدت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان دوريًّا سلسلة من التقارير التي ترصد آثار الحصار السلبية على حقوق الإنسان في دولة قطر، منها تقارير الانتهاكات العامة (13 تقريرًا)، وتقارير الانتهاكات الخاصة (4 تقارير). وتتضمن التقارير رصد انتهاكات حقوق الإنسان الناتجة من الحصار ومتابعتها، وتوثيقها ونشرها على نطاق واسع، وبخاصة في نطاق المؤسسات الدولية المعنية بحقوق الإنسان، وعلى رأسها منظمات الأمم المتحدة وأجهزتها ذات العلاقة.

- **الجولات والزيارات والاجتماعات الخارجية**

قامت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان بجهود وتحركات حثيثة لمواجهة هذا الحصار غير الإنساني وشرح الانتهاكات التي تعرّض لها المواطنون القطريون والمقيمون على أرض دولة قطر والمواطنون الخليجيون بشكل عام، كما هدفت إلى إيضاح صورة الأزمة كاملةً إلى المجتمع الدولي وإزالة أي لبس أو فهم مغلوط لها، مع بيان الحقائق لصنّاع القرار والبرلمانيين والمدافعين عن حقوق الإنسان وللمجتمع الدولي بصفة عامة، وحثهم على التدخل لإزالة الانتهاكات وإيجاد السبل اللازمة لإنصاف الضحايا وتعويضهم، وحشد المزيد من التأييد الدولي لرفع الغبن عن المتضررين. وقد تمثلت هذه الجهود في قيام اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان بالكثير من الجولات والزيارات والاجتماعات الخارجية، حيث بدأت الجولات والزيارات واللقاءات الخارجية للجنة منذ الأسبوع الثاني للحصار واستمرت على مدار فترة الحصار، منها:

- الاجتماع إلى الأمين العام لـ "منظمة العفو الدولية" (9 c d[ijo Adj[hdW_edWb)، ومسؤولي "الفيدرالية الدولية للصحافيين" (International F[Z[hW_ed ef Journalists)، ورئيس اللجنة مع مكتب المفوضية السامية لحقوق الإنسان (Gff_Y[ef jh[H_gh Commissioner for Human Rights - OH; HJ)، ومكتب الإجراءات الخاصة، وأعضاء بالبرلمان الأوروبي، وكبار مسؤولي السياسة الخارجية وملفات حقوق الإنسان بالاتحاد والبرلمان الأوروبي، والأمين العام للاتحاد الدولي للنقابات العمالية (Adj[hdW_edWbLhWZ[Md_ed ; edf[Z[hW_ed).
- الاجتماع إلى مسؤولي ملفات حقوق الإنسان بالخارجية الألمانية، والمدير الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط والمغرب، ورئيسة التحالف العالمي للمؤسسات الوطنية لحقوق الإنسان (Global

Alliance of National Human Rights Institutions - GANHRI)، ورئيس إدارة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بوزارة الخارجية السويدية، ورئيس القانون الدولي رئيس الشؤون القانونية بالإنابة في البرلمان السويدي، ومسؤولي ملفات حقوق الإنسان بوزارة الخارجية الهولندية، ووزارة الخارجية الفرنسية، ووزارة الخارجية السويسرية. ووُقِّعَ عقد مع أحد المكاتب العالمية للمحاماة في جنيف.

- الاجتماع بمنظمة مراسلون بلا حدود (J [fehj[hi KWdi Fhedj_Yh[i)، ومنظمة اليونسكو، ولقاء مسؤولين من وزارة الخارجية الأميركية، ورئيس مكتب حقوق الإنسان وشؤون العمال بالخارجية الأميركية، ومدير مشروع الأمن الأميركي.

- الاجتماع إلى نائب رئيس المركز الدولي للصحافة في واشنطن، وعُقِدَت ندوتان منفصلتان في نادي الصحافة الوطني في واشنطن.

- الاجتماع إلى الأمين العام المساعد لشؤون حقوق الإنسان في الأمم المتحدة، المدير التنفيذي لمنظمة "هيومن رايتس ووتش". واختتمت الجولة بزيارة إلى المملكة المتحدة والاجتماع مع الرئيس العام السياسي للخارجية البريطانية، وعُقِدَت ندوة حول تداعيات الأزمة الخليجية في البرلمان البريطاني.

- الاجتماع إلى رئيس مجلس حقوق الإنسان، والمفوض السامي، ورئيسة الإجراءات الخاصة بالمفوضية السامية لحقوق الإنسان وبعض المقررين الخواص، إضافة إلى رئيس قسم اللجان الوطنية والآليات الإقليمية بالمفوضية السامية لحقوق الإنسان.

- التقت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان المفوضَين الدائمين لفرنسا وبريطانيا، وعددًا من رؤساء البعثات الدبلوماسية في الأمم المتحدة، وممثلي المنظمات الدولية ومنتسبيها.

- إجراء الكثير من اللقاءات مع نواب من مجلس العموم واللوردات بالبرلمان البريطاني وعقد جلسة الاستماع بالبرلمان البريطاني، إضافة إلى لقاء الأمين العام لمنظمة العفو الدولية للتباحث معه حول تداعيات الحصار المفروض على قطر.

- التقت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان نواب مجلس الشيوخ الإسباني ومديرة مكتب حقوق الإنسان في وزارة الخارجية الإسبانية، ورئيسة لجنة الشؤون الخارجية في مجلس النواب، ورئيس لجنة العدل في مجلس الشيوخ الإسباني، ومحامي الشعب في إسبانيا.

- عقدت اللجنة سلسلة اجتماعات مهمة مع شخصيات بارزة في البرلمان الأوروبي، كرئيسة جمعية الصداقة القطرية - الأوروبية، ورئيس لجنة العلاقات الخارجية في البرلمان الأوروبي، ورئيس اللجنة الفرعية، إضافة إلى لقاء مدير إدارة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في وزارة الخارجية الفرنسية، في حضور ممثل عن إدارة الأمم المتحدة والمنظمات الدولية، ولقاء المستشار الدبلوماسي لرئيس الجمعية الوطنية الفرنسية، وإجراء لقاءات مع وسائل إعلام فرنسية.

- الاجتماع إلى المدير العام لمنظمة اليونسكو، ومدير حقوق الإنسان في المنظمة، تلتهما لقاءات اللجنة في إيطاليا مع نواب في البرلمان، والأمين العام لوزارة الشؤون الخارجية والتعاون الدولي، وعدد من ممثلي الجمعيات والمنظمات الحقوقية الإيطالية والإعلاميين في العاصمة الإيطالية روما على هامش مشاركة اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في الندوة التي نظمها المعهد الإيطالي للدراسات السياسية والدولية (Italian Institute for International Political Studies - ISIPI).

- زيارة المملكة المتحدة لعقد جلسة استماع مشتركة في البرلمان البريطاني للجنة الوطنية لحقوق الإنسان ومنظمة العفو الدولية.
- زيارة تايلاند للاجتماع بالمدير التنفيذي لمنتدى آسيا والمحيط الهادئ.

- **التعقيب على التقارير الدولية المعنية بالحصار**

ومن ضمن أنشطة اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان أثناء جولتها: المشاركةُ بتعقيبين على تقرير المقرر الخاص المعني بآثار الإجراءات القسرية الأحادية الذي قدمه في جلسات مجلس حقوق الإنسان في دورته السادسة والثلاثين. في الجولة ذاتها، توجه وفد اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان برئاسة رئيس اللجنة إلى الولايات المتحدة الأميركية، حيث أجرى تحركات واسعة في نيويورك وواشنطن شملت منظمات وجامعات وشخصيات مهمة، ومنها الاجتماع مع منظمة "هيومن رايتس فيرست" (Hkc Wd J]hji F_hij) الأميركية لحقوق الإنسان، ولقاء مدير برنامج حرية التعبير في منظمة "بان أميركا"، ورئيس لجنة "توم لانتس لحقوق الإنسان" بالكونغرس الأميركي، وأعضاء لجنتي حقوق الإنسان ولجنة العلاقات الخارجية بالكونغرس، وعدد من النواب. كما عقدت اللجنة ندوة نقاشية في نادي الصحافة الدولي في مدريد، وعددًا من اللقاءات الصحافية مع قنوات تلفزيونية إسبانية، ولقاءً بممثلين عن المنظمات الحقوقية، وشخصيات حقوقية إسبانية، ومسؤولين بمنظمات حقوقية دولية، وأقامت ندوة في البيت العربي في مدريد عن الأزمة وآثارها الجسيمة والخطيرة على حقوق الإنسان في حضور سفراء ومثقفين وأدباء من إسبانيا ودول عربية.

- **توجيه الخطابات**

خاطبت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان منذ بداية الحصار الكثير من الجهات الحقوقية والقانونية الدولية، إضافة إلى مخاطبة الكثير من المؤسسات الوطنية والمنظمات الحقوقية في جميع أنحاء العالم، بما فيها دول الحصار، حيث خاطبت أكثر من 500 منظمة وهيئة دولية لإطلاعها على انتهاكات الحصار، وإفادتها بالتقارير المحدثة للجنة، والبيانات التي أصدرتها، مطالبة منهم التحرك الفوري لمعالجة الأزمة الإنسانية الناتجة عن الحصار[239]، كما خاطبت تسعة من المقررين الخواص للأمم المتحدة[240].

4 - المرحلة الرابعة: الانتقال من حالة الطوارئ إلى الحالة الطبيعية

تمثلت هذه المرحلة بتحقيق قطر الكثير من الإنجازات المحلية والوطنية والدولية. فقد حصل امتصاص ضغوطات أزمة الحصار، والتكيف معها، وبروز نتائج إيجابية كثيرة منها. حتى صار شعار "رُبَّ ضارةٍ نافعة" شائعًا، إضافة إلى شعار "كل محنة فيها منحة"، فقد تحولت مضار الحصار ومصاعبه تحدياتٍ حصل التعامل معها بحكمة وفاعلية، فكانت الاستجابة أفعالًا وتغيرات ثقافية وسلوكية وقيمية وعملية شملت مختلف مكونات المجتمع في قطر، مواطنين ومقيمين. وقد كانت النتائج الإيجابية انتصارات حقوقية لقطر في المحافل الدولية والمنظمات ذات العلاقة، وكان ذلك نتاجًا للجهود الفائقة الأهمية التي قامت بها اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان.

أ- الإنجازات الحقوقية

لم تذهب الجهود الكبيرة التي بذلتها اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان واتصالاتها واجتماعاتها ومخاطباتها وتعقيباتها الحقوقية سدًى، فقد آتت أُكلها قرارات دولية ونداءات تؤكد الانتهاكات التي أوقعها الحصار، وما يجب فعله تجاهها، والدعوة المباشرة لإنهاء الحصار وما ترتب عليه من سلوكيات وإجراءات. وفي ما يأتي عرض لأبرز الأحكام والقرارات الدولية ضد حصار دولة قطر:

ب- أحكام وقرارات دولية ضد حصار دولة قطر

أتت هذه الأحكام والقرارات بناء على الجهود الجبارة والمضنية لدولة قطر، خصوصًا جهود اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في القضايا التي رفعتها إلى المحاكم والمنصات الدولية؛ فقد رفعت دولة قطر في تاريخ 11 حزيران/يونيو 2018، دعوى قضائية ضد دولة الإمارات أمام محكمة العدل الدولية على خلفية انتهاكها الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري، باعتبار أن كلتا الدولتين طرف في الاتفاقية المذكورة، قطر منذ 22 تموز/يوليو 1974، والإمارات منذ 20 حزيران/يونيو 1974، ولم يبد الطرفان أي تحفظ على المادة 22 أو غيرها من المواد الأخرى ذات الصلة بالدعوى أمام محكمة العدل الدولية، وعلى أثر ذلك صدر قراران من محكمة العدل الدولية:

- **القرار الأول** الرقم 172 في تاريخ 23 تموز/يوليو 2018[241] تضمن مطالبة دولة الإمارات العربية المتحدة باحترام التزاماتها بموجب الاتفاقية الدولية للقضاء على أشكال التمييز العنصري كافة، وألزمها باتخاذ تدابير مؤقتة بهدف الحيلولة دون تفاقم النزاع أو تمديده.
- **القرار الثاني** في تاريخ 14 حزيران/يونيو 2019، وقضى برفض الشكوى المقدمة من دولة الإمارات بشأن التدابير الوقتية ضمن الاتفاقية الدولية للقضاء على أشكال التمييز العنصري كافة في نزاعها مع دولة قطر، بسبب تقديمها طلبًا لمحكمة العدل الدولية بإلزام دولة قطر عددًا من الإجراءات، ومنها: السحب الفوري للشكوى المقدمة ضدها لدى اللجنة الأممية للقضاء على أشكال التمييز العنصري كافة، ومنع منظماتها الوطنية ووسائل الإعلام من نشر الاتهامات الموجهة ضدها في القضايا المرفوعة أمام محكمة العدل الدولية، إلى غير ذلك من الطلبات التي تقدمت بها.

- **القرارات الأممية ضد دول الحصار**

- القرار الصادر عن اللجنة الأممية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري في جنيف في تاريخ 29 آب/أغسطس 2019، في شأن قبول شكوى قطر، من حيث الاختصاص، ضد الإمارات العربية المتحدة نتيجة الإجراءات التمييزية التي فُرضت على مواطنيها منذ حزيران/يونيو 2017، وهي شكوى وفق المواد (11) و(12) و(13) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري لعام 1965.
- القرار الصادر عن اللجنة الأممية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري في جنيف في تاريخ 29 آب/أغسطس 2019، في شأن قبول شكوى قطر، من حيث الاختصاص، ضد المملكة العربية السعودية نتيجة الإجراءات التمييزية التي فُرضت على مواطنيها منذ حزيران/يونيو 2017، وهي شكوى وفق المواد (11) و(12) و(13) من الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري لعام 1965.
- قرار البرلمان الأوروبي الذي يدين استمرار الانتهاكات والإجراءات التمييزية لدول الحصار في حق المواطنين القطريين، ويشير إلى ضرورة الالتزام بالدفاع عن قضايا حقوق الإنسان في مختلف دول العالم، بمن في ذلك ضحايا انتهاكات حقوق الإنسان الناجمة عن الأزمة الخليجية، لافتًا إلى أن البرلمان الأوروبي لن يوفر جهدًا لرفع الحصار المفروض على قطر.
- خطابات الدعم: حظيت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان بدعم من المنظمات الدولية، حيث تلقت خطابين: **الأول** من رئيسة التحالف العالمي **والآخر** من الـ "آسيا باسيفيك" (9 i_WHWYf_Y) تدعمان فيه

جهود اللجنة في الحصار.

ج- تقارير دولية ضد حصار دولة قطر

استنادًا إلى جهود اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان وتحركاتها على الصعد كافة، المحلية والدولية، والتي من شأنها وضع حد وإنهاء انتهاكات حقوق الإنسان التي ارتُكبت في إطار أزمة الخليج وألحقت الضرر الجسيم بعدد كبير من الأفراد والأُسر، صدرت التقارير الدولية بإدانة هذا الحصار عن الجهات التالية:

- تقرير البعثة الفنية للمفوضية السامية للأمم المتحدة[242]، الذي خلص إلى تأثير الأزمة الخليجية الراهنة في حقوق الإنسان، وما تنطوي عليه التدابير المنفردة من السعودية والإمارات والبحرين من قيود شديدة على حركة التجارة وفسخ العقود وتعطيل المعاملات والتبادلات التجارية والتدفقات المالية والاستثمارية التي من شأنها أن تخلف آثارًا وخيمة على تمتع الأشخاص المتضررين بحقوق الإنسان وبالحريات الأساسية، واعتبارها "تدابير تعسفية"، وأن الأثر الاقتصادي الذي خلفته الأزمة الراهنة مشابه لذلك الذي تخلفه الحروب الاقتصادية.
- تقرير منظمة العفو الدولية وتقرير منظمة "هيومن رايتس ووتش"[243]، اللذان ركزا على الآثار السلبية التي وقعت في حق الأُسر المشتركة والحق في التعلّم والحق في الصحة والحق في حرية العبادة وممارسة الشعائر الدينية، وأثر الحصار على العمال المهاجرين من غير الخليجيين، خصوصًا الجنوب الآسيويين. ووصفت منظمة العفو الدولية الأوضاع التي فرضت على الناس بأنها "ازدراء مطلق للكرامة الإنسانية".

د- النتائج والتأثيرات الإيجابية للحصار

ناقش هذا الفصل في أقسامه السابقة التأثيرات الاجتماعية للحصار، وكذلك الاستجابات المتعددة من مؤسسات قطرية، حكومية وغير حكومية، وعلى المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية. وقد تبين كيف أن الاستجابة كانت فعالة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فقد أثمرت أعمال اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان والمؤسسات القطرية الاجتماعية والمسانِدة، تبنيًا للقضايا الإنسانية وشرحها وإيصالها إلى العالم الخارجي، وبيانًا لمخالفات دول الحصار القوانين الإقليمية والاتفاقيات والأعراف الدولية.

ويمكن القول أن أزمة الحصار، أو واقعة الحصار، كان لها تأثيرات كثيرة سلبية على مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، ومع ذلك كانت لها نتائج إيجابية على المجتمع في قطر، مواطنين ومقيمين، وأيضًا على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها واهتماماتها، كما يمكن القول أيضًا أن أزمة الحصار كانت بمثابة اختبار سياسي اجتماعي اقتصادي إنساني بالوقائع الحية للتصدي للأزمات والكوارث الإنسانية، فقد كان اختبارًا صعبًا ولكن يمكن الجزم بأن قطر قد نجحت فيه على الصعد كافة. وفي النطاق الاجتماعي - الإنساني وجدت إيجابيات كثيرة نشير إلى نماذج منها في هذا القسم.

واستنادًا إلى ما أشارت إليه دراسة الكعبي وآخرين، فإن من أهمّ صور التماسك الاجتماعي التي عزّزتها أزمةُ الحصار في قطر وأظهرَتها على نحوٍ جَلِيّ، التماسكَ البَيّنَ والترابطَ اللافت بينَ المقيمين والمواطنين القطريين، وهذه العروة الوثقى التي كان الحصار ينوي نقضَها ولكنّها ازدادت قوّةً وتماسُكًا وتعاضُدًا إلى درجة الارتباط الوثيق بقطر والتعصّب لها من بعض المقيمين، فقد برز الكثير من التماسك والتعاطي الأخلاقيّ معَ أزمة الحصار من المواطنين والمقيمين، الذين أظهروا مستوًى أخلاقيًّا رفيعًا وعدم انجرار إلى التصعيد، سواء من الدولة أو من المواطنين.

هـ- الانتماء والهوية القطريان واستنهاض الروح الوطنية

تشير دراسات[244] أجريت حول الحصار وحول الهوية القطرية وتأثيرات الحصار الاجتماعية، إلى حدوث تحولات في تقويم الانتماءات والولاءات عند المواطنين القطريين خصوصًا والمقيمين عمومًا، ففي ما يتعلق بالمواطنين القطريين، فإن ولاءهم وانتماءهم إلى قطر شهدا بروزًا واضحًا وشعورًا بالذاتية والاستقلال، كما شعروا في الوقت ذاته بأفول الانتماء الخليجي أو ضعفه. ربما كانت صدمة القطريين والمقيمين كبيرة في إعلان الدول الشقيقة حصار قطر، نتيجة أن مشاعرهم كانت تجاه هذا الانتماء أخويًا ووشائجيًا، فلما حدثت القطيعة من جهته كانت الصدمة الكبرى، وعلموا أن "من مأمنه يؤتى الحذر". أما الأمر الإيجابي في الأمر، فتمثّل في تحفيز الشعور الوطني عند القطريين بضرورة العمل والمشاركة في أي جهد وطني لخدمة البلاد، ما انعكس اهتمامًا متزايدًا بالدفاع عن مواقف دولة قطر في مواقع التواصل الاجتماعي، وتعزيزًا للوعي السياسي والاجتماعي.

5 - المرحلة الخامسة: خاتمة ومناقشة الدروس المستفادة، وماذا بعد؟

تبعًا لأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات، تُستَخلَص في هذه المرحلة العبر من جميع التجارب التي تعرضت لها الدولة خلال الأزمة، وتسجيل الأحداث كافة التي مرت بها وكيفية التعامل معها، إضافةً إلى أنها تشتمل على طبيعة الحلول التي وُجِدَت خلال الأزمة، فهي إما أن تكون حلولًا غير جذرية تسمح بتكرر الأزمة ذاتها مرة أخرى أو أن تكون حلولًا جذرية من شأنها أن تمنع تكرارها، وهنا يكون متخذو القرارات قد حققوا الوعي الكامل واستطاعوا إنهاء الأزمة بنجاح. في هذه المرحلة، تخلق سياسات ما بعد الأزمة فرصًا للمؤسسات من أجل الدفع بتغييرات جذرية قد لا تكون لها أي علاقة بأي درس مستفاد.

وحيث إن الأزمة على المستوى السياسي قد انفرجت إلى حد ما، وفُتحت الحدود البرية والجوية والبحرية، فإن للشأن الاجتماعي عندها مسارًا آخر. ويمكن القول أن التأثيرات الاجتماعية سوف تحتاج إلى فترة أطول كي تتلاشى، أو في الأقل تُحيَّد، ذلك لأن العلاقات الأُسرية والاجتماعية غائرة الجذور وممتدة عبر مئات السنين، وتختلط فيها العواطف بالمشاعر، فليس من السهولة في مكان أن يلتئم الجرح سريعًا، ولكن لا بد من العمل الدؤوب الحثيث على إيلاء الشأن الاجتماعي الاهتمام اللازم والعمل المحكم الذي يعزز المناعة الاجتماعية ومقومات الحماية من الارتدادات الاجتماعية للصراعات السياسية.

بعد هذا التطواف في أزمة الحصار في بعديها الحقوقي والاجتماعي - الإنساني، وبعد استعراض مراحل التعامل كافة مع الأزمة، يقتضي المقام هنا ذكر عدد من الرؤى التي انبثقت من تلك التجربة الثرية، عنينا تجربة التعامل مع حصار قاس استمر ما يزيد على ثلاث سنوات. وفي كل أزمة أو تجربة إنسانية، تنبثق دروس مستفادة ينبغي اغتنامها والبناء عليها، فكل تجربة هي مدرسة للتعلم والاهتداء. وفي هذا السياق، نختتم هذا الفصل بالدروس المستفادة وبالنظرات الاستشرافية لمستقبل يكون فيه المجتمع القطري محافظًا على الإنجازات التي تحققت، ومستعدًّا لمواجهة الصعاب والتغيرات المفاجئة في الشؤون الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وغيرها.

تركز المقترحات على بناء منظومة الاستجابة الاجتماعية - الإنسانية وتفعيلها، فهي معنية بحركة المجتمع وتتبع تطوره وتفاعله مع المجتمعات الإنسانية الأخرى، وكذلك في تحقيق استجابته وتكيفه مع المستجدات وفي المحافظة على التماسك الاجتماعي والترابط. إن بناء منظومة الاستجابة الاجتماعية - الإنسانية وتفعيلها يقتضيان توفّر منظومة من المكونات التي تعمل بتكامل وتنسيق

بعضها مع بعض، ومن أبرزها: (أ) الإنسان-الموارد البشرية، (ب) التنظيم المؤسسي (قيادة، رؤية، تخطيط، تنظيم إجراءات...)، (ج) البيانات والمعلومات، (د) الإدارة والتنسيق، (هـ) التمويل والموارد. وفي التصدي للأزمات أو الكوارث، طبيعية أكانت أم اصطناعية، يلزم وجود منظومة من المؤسسات والعمليات التي تعمل باستمرار ومسبقًا على رصد المستجدات الاجتماعية والاقتصادية وتوقعها ومتابعتها، ووضع توقعات للاستجابة وحسن التعامل معها. وترشدنا الخبرة الإنسانية إلى أن المجتمعات التي لديها أنظمة حماية اجتماعية، أو شبكات للدعم الاجتماعي، هي الأقدر على التصدي للتغيرات أو الاضطرابات أو التحديات الطارئة والمستجدة في النطاق الاجتماعي - الإنساني. ولبناء هذه المنظومة الاجتماعية - الإنسانية يلزم تكوين المكونات الرئيسية التالية وتفعيل أدائها واختباره:

1 - تمكين المؤسسات الاجتماعية وتطوير أدائها

ويكون عبر تقويم المؤسسات الاجتماعية من حيث البرامج، الإجراءات، الموارد البشرية، التعليم، الاحتياجات التدريبية... وبناء نظم الرصد والمتابعة والتقويم، وهذا يتطلب أولًا إعادة النظر وتقويمَ، وربما هيكلةَ المؤسسات الاجتماعية الحالية وجدواها الاجتماعية، أو تأسيس مؤسسات جديدة متخصصة في مجالات الرعاية والحماية والتمكين الاجتماعي، والمحافظة على الأُسرة وتماسك المجتمع. وليس هذا دعوة إلى تضخيم المؤسسات وازدواجيتها، ولكن القصد توفير مؤسسات اجتماعية محلية متخصصة بكل مجال اجتماعي وتمكينها.

ترشدنا التجربة الإنسانية العالمية أيضًا إلى أن الازدواجية والتكرار في تشكيل المؤسسات وفي نطاق عملها هما هدر للموارد وتضييع للجهود، بل عندما تتنافس مؤسسات متعددة على العمل ذاته ربما يحصل تراخ منها وإهمال، وتكون النتيجة أن الفئة الاجتماعية المفترض العناية بها لا تلقى هذه العناية أو لا تتمكن من الحصول على حقوقها كاملة.

2 - مأسسة التنسيق المؤسسي الاجتماعي (الإدارة، التخصص، البيانات، بروتوكولات العمل... التنسيق المنضبط...).

من الأهمية التذكير بأن الشأن الاجتماعي واسع ومعقد، وتقوم على شؤونه الكثير من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وأن من اللازم أن تنتظم عملية التنسيق المؤسسي في جميع هذه المؤسسات، كل واحدة وفق مهماتها وأهدافها، حيث تتكون شبكة أمان اجتماعي، متضمنة الإنذار أو الرصد الاجتماعي المبكر والمستمر للتطورات أو التحولات التي قد يتعرض لها الكيان الاجتماعي. وعلى نحو عام، فإن المجتمع الإنساني معرض للتغيرات والتحولات في كل وقت، ولكن في أوقات الأزمات والكوارث تكون التحولات والتغيرات صارخة، وربما مدمرة إلى حد ما. ولكن بوجود منظومة أمان اجتماعي كما ذكر آنفًا، فإنها بمشيئة الله تعالى تحمي من الصدمات وتخفف وقعها.

هذه من أهم القضايا الجديرة بالاهتمام والتنظيم المحكم والعمل الرشيد. إن وجود المؤسسات المتخصصة هو أساس العمل الاجتماعي الفاعل، ولكن التنسيق بين هذه المؤسسات والتناغم وتكامل عملياتها وأعمالها هو أمر في غاية الأهمية. وقد رأينا كيف أن اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، والمؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي على وجه الخصوص قد تنادتا للتعاون والتنسيق بينهما وبين باقي المؤسسات الوطنية، وهذا أمر كان له أثر إيجابي في حسن إدارة الأزمة والتعامل مع مقتضياتها، وفي التخفيف من التأثيرات السلبية للحصار. ويجب أن يستحوذ أمر التنسيق على مدى أوسع من التنظيم العلمي والأتمتة (الحوسبة)، بل يكون التنسيق معززًا بالتشريعات واللوائح

التي توضح مهمات كل مكون وعلاقته بالمنظومة كلها، للوصول إلى أداء منسق، حيث يجري التعامل مع أي طارئ بشكل واضح ومن دون ارتباك أو تردد أو تأخير في أداء واجب الوقت في حينه. ويقال أن المشاركة والتعاون تكون نتائجهما وفاعليتهما أكبر وأكثر من مجموع فاعليات مكوناتهما الرئيسية، أي أن العمل المتكامل المتناغم يعظم النتائج والتأثيرات الإيجابية، وبالتالي تكون فاعلية الأداء أكبر، وكفاءته أعلى. ويمكن الإشارة هنا إلى ما يسمى المعايير الثابتة في الجيوش (بروتوكولات العمل الثابتة SGH - res Standing- OperW_d] HheY[Zk - eh KjWdZWZ).

3 - توسيع آفاق العمل التطوعي والريادة الاجتماعية

يلزم وضع آلية لتنظيم العمل الاجتماعي الريادي والتطوعي وتحسينه وتوجيهه بشكل مركزي، حيث تتكون جهة مركزية واحدة معنية باستقطاب المتطوعين وتدريبهم وتزويد المؤسسات بحاجتها منهم. ولا ينبغي أن يقتصر الاهتمام على العمل التطوعي التقليدي أو أعمال الخير الفردية المتعارف عليها، ولكن ينبغي التوسع في مجالات العمل التطوعي لتشمل نطاقًا واسعًا مما يهم المجتمع ويعزز قوته ومنعته ويمكِّن أفراده ومؤسساته من تحقيق أهدافهم وتحسين كفاءاتهم. إن العمل الاجتماعي الريادي والتطوعي ثروة كبيرة مكنونة تنتظر من ينقب عنها ويفعّلها ويعطيها وجهتها الصحيحة. إن قطاع الشباب على سبيل المثال يتطلع إلى أن يشارك ويساهم في ما يخدم وطنه، ولكنه أحيانًا يصطدم بعوائق العمل التي لا تتيح لفئة الشباب أن يقدموا ما يناسب قدراتهم وتطلعاتهم وعصرهم. وفي دراسة عن الريادة الاجتماعية لدى الشباب وواقعها وتطلعاتها، تبيَّنَ وجود قابلية كبيرة لدى الشباب للعمل الاجتماعي الريادي، على رغم أن مشاركتهم كانت أقل من المتوقع، وفي الوقت ذاته تبيّن وجود عوائق وعقبات كثيرة يرى الشباب والعاملون معهم أنها تقف حاجزًا أمام تحقيق مشاركة أكبر للشباب[245].

4 - البحث العلمي والبيانات والبراهين

لا يقوم أي عمل من الأعمال في أي شأن من الشؤون إلا بوجود بيانات ومعلومات موثقة حول مختلف مناحي هذا الأمر. لذلك، فإن من الأهمية العظمى أن تولى قضية البحث العلمي والرصد والمتابعة كلَّ الأهمية، وأن تكون من مكونات وعناصر تكوين أي مشروع أو مؤسسة أو مبادرة. وغني عن القول أن إنتاج المعرفة وإدارتها ودراستها هي من أبرز التطورات العلمية الفنية وأهمها في هذا العصر الذي نعيشه، وعلى ذلك لا ينبغي للاهتمام الفعلي بالبيانات والمعلومات وحسن إدارتها إلا أن يكون في صدارة الاهتمامات. ومن نتائج الاستجابة الفاعلة لأزمة الحصار أمور بناء قواعد البيانات التفاعلية، والرصد الاجتماعي المبكر وترسيخ ثقافة البحث العلمي الاجتماعي، والنشر، وهي من أهم مكونات عناصر الممانعة والتصدي لأي طارئ يواجه المجتمع، بل هي عناصر قوة وتمكين للمجتمع القطري ومؤسساته كافة. ولا شك في أن دولة قطر تهتم بالبحث العلمي، وهذا أمر محمود وضروري، ولكن ينبغي على المؤسسات العاملة في البحث العلمي أن تُعنَى بالقضايا والشؤون الوطنية المحلية، وأن تولي جوهر البحث العلمي كل الأهمية، وأن تنظر في ترشيد عمليات البحث، حيث تُزال منها الإجراءات والشكليات التي تبدد الجهود وتجعل كثيرًا من الباحثين يحجمون عن التقدم لمشروعات البحث.

المراجع

1 - العربية

"الأزمة الخليجية: الجذور، المسارات، التفاعلات الإقليمية والدولية". **سياسات عربية**. العدد 26 (أيار/مايو 2017).

الأمم المتحدة. "الإعلان العالمي لحقوق الإنسان". 2015. في: https://bit.ly/3oP8qgs

بدير، خالد والريح عثمان وحمود العليمات. "اتجاهات المواطنين القطريين نحو منظومة مقومات الهوية الوطنية في قطر". مجلة **دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية**. السنة 48، العدد 3 (2021).

الجمعية العامة للأمم المتحدة. "الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري". 1965. في: https://bit.ly/3EQL9An

ـــــــ. "العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية". 1966. في: https://bit.ly/3s2f05k

ـــــــ. "العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية". 1966. في: https://bit.ly/3ETοSBE

ـــــــ. "الاتفاقية الدولية لحماية جميع الأشخاص من الاختفاء القسري". 1992. في: https://bit.ly/3pW7xC9

السهل، راشد علي. "دراسة حول الآثار النفسية والاجتماعية التي خلفها العدوان العراقي على أطفال الكويت". **المجلة التربوية** (جامعة الكويت). السنة 7، العدد 26 (1993).

الظفيري، عبد الوهاب محمد. "العدوان العراقي على دولة الكويت وآثاره المادية والمعنوية على مؤسسات الرعاية الاجتماعية - دراسة استطلاعية". **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**. السنة 17، عدد خاص (أيار/مايو 1992).

عبد الأمير، عبد الله. "الصراع السعودي - القطري: الأسباب والنتائج المحتملة". منشورات مركز البيان للدراسات والتخطيط. بغداد. 5 تموز/يوليو 2017.

علي، إيناس عبد السادة وحنان علي إبراهيم. "أزمات العلاقات الخليجية - الخليجية وأثرها على مستقبل مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، ورقة مقدمة في: **مستقبل مجلس التعاون الخليجي وتأثيره على الأمن القومي العربي في ظل التحديات الراهنة، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الأول لمركز الدراسات الاستراتيجية – جامعة كربلاء 2018، الجزء الأول** (بغداد: جامعة كربلاء، مركز الدراسات الاستراتيجية، 2019).

العليمات، حمود سالم وآخرون. **سبل تطوير العمل الشبابي ودوره الابتكاري في ريادة العمل الاجتماعي: الواقع، المشكلات، والحلول**. إشراف كلثم الغانم. الدوحة: مركز نماء؛ جامعة قطر، 2020.

القمة العربية السادسة عشرة. "الميثاق العربي لحقوق الإنسان: النسخة الأحدث". 2004. في: https://bit.ly/3GEkV4j

الكعبي، إبراهيم وآخرون. "التأثيرات الاجتماعية لحصار قطر". دراسة غير منشورة، مقدمة إلى مركز أمان/قطر للعمل الاجتماعي. 2020.

اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان. "التقرير الأول حول انتهاكات حقوق الإنسان جراء الحصار على دولة قطر". الدوحة. 13/6/2017.

ـــــــ. "التقرير الثاني للجنة الوطنية لحقوق الإنسان في قطر حول انتهاكات حقوق الإنسان جراء الحصار على دولة قطر". الدوحة. 1/7/2017.

UUUU. "التقرير الخامس لانتهاكات حقوق الإنسان لدولة قطر جراء الحصار: عام على استمرار انتهاكات حقوق الإنسان من دول الحصار". 5 حزيران/يونيو 2018.

UUUU. "بعد مرور 'ستة' أشهر: عدم امتثال دولة الإمارات العربية المتحدة لقرارات محكمة العدل الدولية". 15 كانون الثاني/يناير 2019.

UUUU. "مرور 'عام ونصف'... على قرار محكمة العدل الدولية - دولة الإمارات العربية المتحدة تستمر في انتهاكات حقوق الإنسان". كانون الثاني/يناير 2020.

UUUU. 3 **أعوام على حصار دولة قطر**. حزيران/يونيو 2020.

مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الأمانة العامة. "إعلان حقوق الإنسان لمجلس التعاون لدول الخليج العربية"، 2015، في: https://bit.ly/3lXyK5W

مركز الجزيرة للدراسات. "حصار قطر: التقديرات والارتدادات". الدوحة. 22 حزيران/يونيو 2017.

معهد الدوحة الدولي للأسرة. **تأثير الحصار على الأُسر في قطر**. الدوحة: دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2018.

المنظمة الدولية للطيران المدني. "اتفاقية شيكاغو الصادرة عن المنظمة الدولية للطيران المدني (ICAO)". 1994. في: https://bit.ly/3dOmpNg

المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي. "نحو مجتمع متماسك ضد الحصار: مواطنو دول الحصار المستفيدين من خدمات المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي". الدوحة. 2017.

2 - الأجنبية

; [djh[feh? eeZ? el [hdWdY[) "9 ; ec fh[h[di_l [? k_Z[fehKeY_WbAc fWj 9 ii[iic [dj)" - 001)

? bWied' Behd) "KeY_e([Yedec _YAc fWji , 5Gl [hl _[m WdZ EYedec _YAc fWji'" _d5 H[j[h E ehh_i " J _a_Lh[h_l [b([Zi))' *Methods of Environmental Impact Assessment*' - dZ [Z)' Lh[F Wjkh WbWdZ : k_bj Edl _hedc [dj K[h_[i (DedZed " F[m Qeha5Kfed Hh[ii' - 00,))

Lh[Adj[h(eh] Wd_pWj_edWb ; ec c _jj[[ed ? k_Z[b_d[i WdZ Hh_dY_fb[i feh KeY_Wb Ac fWj 9 ii[iic [dj) "? k_Z[b_d[i WdZ Hh_dY_fb[i fehKeY_WbAc fWj 9 ii[iic [dj)" E Wb , 44/)

LWbbeh Eh_d :) "S eea J [1 _[m5T *Cuba: Religion, Social Capital, and Development*' Xo 9) H[Wd)" *Australian Journal of Anthropology*) 1 eb) - 0' de) . (D[Y[c X[h- 004))

(222) "الأزمة الخليجية: الجذور، المسارات، التفاعلات الإقليمية والدولية"، **سياسات عربية**، العدد 26 (أيار/مايو 2017).
(223) اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، "التقرير الثاني للجنة الوطنية لحقوق الإنسان في قطر حول انتهاكات حقوق الإنسان جراء الحصار على دولة قطر"، الدوحة، 1/7/2017.
(224) إبراهيم الكعبي وآخرون، "التأثيرات الاجتماعية لحصار قطر"، دراسة غير منشورة، مقدمة إلى مركز أمان/قطر للعمل الاجتماعي، 2020، ص 20.
(225) المرجع نفسه، ص 21.
(226) الكعبي وآخرون، ص 21.
(227) الكعبي وآخرون، ص 22.
(228) John Glasson, "Socio-economic Impacts 1: Overview and Economic Impacts," in: Peter Morris & Riki Therivel (eds.), Methods of Environmental Impact Assessment, 2nd ed., The Natural and Built Environment Series (London & New York: Spon Press, 2001).
(229) عبد الله عبد الأمير، "الصراع السعودي - القطري: الأسباب والنتائج المحتملة"، منشورات مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد، 5 تموز/يوليو 2017؛ إيناس عبد السادة علي وحنان علي إبراهيم، "أزمات العلاقات الخليجية - الخليجية وأثرها على مستقبل مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، ورقة مقدمة في: **مستقبل مجلس التعاون الخليجي وتأثيره على الأمن القومي العربي في ظل التحديات الراهنة، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الأول لمركز الدراسات الاستراتيجية – جامعة كربلاء 2018، الجزء الأول** (بغداد: جامعة كربلاء، مركز الدراسات الاستراتيجية، 2019).
(230) اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، "التقرير الأول حول انتهاكات حقوق الإنسان جراء الحصار على دولة قطر"، الدوحة، 13/6/2017.
(231) معهد الدوحة الدولي للأسرة، **تأثير الحصار على الأُسر في قطر** (الدوحة: دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2018)، ص 11.
(232) الكعبي وآخرون.
(233) الكعبي وآخرون.
(234) معهد الدوحة الدولي للأسرة، 2018.
(235) المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي، "نحو مجتمع متماسك ضد الحصار: مواطنو دول الحصار المستفيدين من خدمات المؤسسة القطرية للعمل الاجتماعي"، الدوحة، 2017.
(236) يُنظر: الكعبي وآخرون.
(237) نُشِرَت إحاطات إعلامية من وكالة الأنباء القطرية في الصحف المحلية في تاريخ 6/8/2018.
(238) إضافة من المحررة هند المفتاح.

(239) ومن ضمن المخاطبات، مراسلة رئيسة الإجراءات الخاصة في الأمم المتحدة (المسؤولة عن المقررين الخواص)، ومنظمة العفو الدولية (International Amnesty)، "هيومن رايتس ووتش" (Human Rights Watch)، منظمة اليونسكو، منظمة أ ف د (AFD International)، مكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان، جامعة الدول العربية، اللجنة العربية الدائمة لحقوق الإنسان، اللجنة العربية لحقوق الإنسان (لجنة الميثاق)، رئيس البرلمان العربي، منظمة التعاون الإسلامي (رئيس الهيئة المستقلة الدائمة لحقوق الإنسان)، الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي (مدير مكتب حقوق الإنسان)، مراسلون بلا حدود، الفدرالية الدولية للصحافيين، لجان الاعتماد الدولية للجامعات، المجلس القومي لحقوق الإنسان بمصر، الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان بالسعودية، جمعية الإمارات لحقوق الإنسان.

(240) - المقرر الخاص المعني بحرية الدين والعقيدة.

- المقرر الخاص المعني بالتأثير السلبي للتدابير القسرية الانفرادية على التمتع بحقوق الإنسان.
- المقرر الخاص المعني بالحق في التعليم.
- المقرر الخاص المعني بالحق في الغذاء.
- المقرر الخاص لحرية الرأي والتعبير.
- المقرر الخاص المعني بتعزيز الحقيقة والعدالة والجبر وضمانات عدم التكرار.
- المقررة الخاصة المعنية بمسألة العنف ضد المرأة، أسبابه وعواقبه.
- المقرر الخاص المعني بحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.
- الفريق العامل المعني بمسألة حقوق الإنسان والشركات عبر الوطنية وغيرها من مؤسسات الأعمال التجارية.

(241) https://bit.ly/3oTkM7e

(242) https://bit.ly/3oXMAaI

(243) https://bit.ly/3oWfLdX

(244) مثلًا: خالد بدير والريح عثمان وحمود العليمات، "اتجاهات المواطنين القطريين نحو منظومة مقومات الهوية الوطنية في قطر"، مجلة **دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية**، السنة 48، العدد 3 (2021).

(245) حمود سالم العليمات [وآخرون]، **سبل تطوير العمل الشبابي ودوره الابتكاري في ريادة العمل الاجتماعي: الواقع، المشكلات، والحلول**، إشراف كلثم الغانم (الدوحة: مركز نماء؛ جامعة قطر، 2020).

الفصل الرابع: قطاع الإعلام: إدارة أزمة الحصار إعلاميًّا[246] ...... نواف التميمي

مقدمة

شكَّل الفضاء الإعلامي الساحة الأمامية للأزمة الخليجية الراهنة منذ اندلاع شرارتها الأولى باختراق الموقع الإلكتروني لـ "وكالة الأنباء القطرية" (قنا) فجر 23 أيار/مايو2017، وبث تصريحات مُفبركة منسوبة إلى أمير قطر الشيخ تميم بن حمد آل ثاني، على امتداد مراحل الأزمة وصولًا إلى الوقت الراهن. كانت مختلف وسائط الإعلام ومنصاته التقليدية والرقمية أبرز الأدوات التي جندتها دول الحصار للهجوم على قطر، التي وظفت هذه الوسائط أيضًا لصد العدوان والدفاع عن استقلال قرارها وصيانة سيادتها. حضر الإعلام كذلك بوصفه جزءًا أصيلًا في صُلب الأزمة؛ ذلك أن المطالب الـ 13 التي رفعتها دول الحصار في وجه قطر يوم 22 حزيران/يونيو 2017، استهدفت بشكل مباشر الإعلام القطري، إذ طالبت دولُ الحصار في بندين منفصلين بإغلاق شبكة "الجزيرة" ومؤسسات إعلامية أخرى مدعومة من دولة قطر. وتبرز أهمية تسليط الضوء على قطاع الإعلام وشرح أبعاد دوره في الأزمة على المستويين الداخلي والخارجي، من كون "القوة الناعمة" - والإعلام أحد أهم مكوناتها - شكلت ميدان المواجهة الأول، في ظل غياب أي مواجهة خشنة بين دول الحصار - السعودية، الإمارات العربية، البحرين، ومصر - في جهة، ودولة قطر في جهة أخرى.

وقد تجلى الدور الفاعل والمؤثر لمنظومة الإعلام القطري في الأزمة، بدءًا من تفنيد مزاعم الدول الأربع، وتحصين الرأي العام الداخلي، ثم تعزيز صورة دولة قطر في العالم الخارجي، وإبراز دورها في تحقيق السلام والاستقرار العالميين. وقد تكامَلَ أداء منظومة الإعلام القطري في ذلك مع الدبلوماسية التقليدية، التي أدارت فصول الأزمة على أساس ثوابت السياسة الخارجية القطرية، القائمة على حسن الجوار، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية، وحل النزاعات بالحوار، من دون التنازل عن السيادة الوطنية، فيما تولت منظومة الإعلام القطري استنفار الرأي العام الداخلي وتوعيته، وحشد منظمات المجتمع الدولي والرأي العام الخارجي لمواجهة الحصار اللاإنساني ودحض الخطاب الدعائي الذي حاول "شيطنة قطر"، مع تأكيد دور قطر المحوري في محاربة الإرهاب ضمن التحالف الدولي.

يرصد هذا الفصل كيفية تعامل دولة قطر مع الأزمة على المستوى الإعلامي، وماهية السمات التي ميزت الأداء الإعلامي القطري منذ انفجار الأزمة مع السعودية والإمارات العربية والبحرين وجمهورية مصر وراءها في 24 أيار/مايو 2017. ولغايات فهم الخطوط العريضة لاستراتيجية قطر الإعلامية في كل مرحلة من مراحل الأزمة، من الانفجار إلى الحصار، يستهل الكاتب هذا الفصل بعرض "استراتيجية الاستعداد والتخطيط الاستباقي"، للوقوف على حقائق المرحلة التي سبقت اندلاع الأزمة الراهنة، وقد رصدها صانع القرار القطري مبكرًا، ما ساعد قطر في مواجهة الأزمة لحظة انفجارها وما تلا ذلك من تطورات وتداعيات. ثم يشرح الفصل أهم ملامح إدارة الأزمة إعلاميًّا، بما في ذلك تماسك الخطاب القطري على امتداد مراحل الأزمة، تناغم الأدوار وتنسيقها بين مختلف المستويات الإعلامية الرسمية والشعبية، المؤسساتية والفردية، مع التزام جميع مكونات الدولة المعنية بالأنشطة الإعلامية وبوحدة السردية وانضباط الخطاب.

وللوقوف أكثر على كيفية إدارة قطاع الإعلام أزمة حصار قطر، يعرض الفصل الحالي بالتفصيل أبرز مضامين الخطاب الإعلامي القطري على المستويين المحلي والدولي، مع الإحاطة بأهم

المضامين التي كان إعلام دول الحصار يضخها في الفضاء العام بهدف تبرير الحصار، وشيطنة قطر، والتأثير في الرأي العام داخل قطر وخارجه.

أولًا: قطر واستراتيجية التخطيط الاستباقي

1 - بناء السمة الوطنية

مثل جميع الدول الصغيرة ذات الجغرافيا المحدودة والديموغرافيا القليلة، لجأت دولة قطر منذ سنوات إلى تبني استراتيجيات خاصة من أجل حماية كيانها السياسي وسيادتها الوطنية، من قبيل استراتيجية حسن الجوار، واستراتيجية التحالفات الإقليمية والدولية، واستراتيجية تكوين "سمة وطنية" (F Wed : hWZ) لبناء مكانة فريدة عالميًّا تعزز الشرعية السياسية للدولة، وتُبرز قيمتها وفائدتها للعالم[247]. يؤكد جون بيترسون أن تبني هذه الاستراتيجيات مفروض على الدول الصغيرة لتحمي كيانها السياسي من خلال:

- القدرة على التوصل إلى تسوية مؤقتة مع جيرانها وإن تطلب الأمر التنازل عن الأرض أو غيرها من جوانب السيادة، والحفاظ على الترتيبات الصحيحة رغم الاستفزازات كلها (على سبيل المثال، وقعت قطر اتفاقية في عام 2008 لإنهاء النزاع الحدودي مع السعودية).
- توفير ما تحتاج إليه من حماية من قوى كبرى ضد الجيران الكبار (تستضيف قطر أكبر قاعدة عسكرية أميركية في المنطقة، وتربطها اتفاقيات دفاع مع الولايات المتحدة الأميركية وبريطانيا وفرنسا وتركيا).
- بناء مكانة فريدة من نوعها عبر تقديم خدمات أو سلع يستفيد منها الجيران والعالم. ومن خلال المساهمة الإيجابية، تترسخ الشرعية، وتتوطد قيمة الدولة ككيان مستقل (وظفت قطر الدبلوماسية العامة لخلق "سمة وطنية" تعزز وجودها وتربطها بعلاقات "مصالحية" مع العالم الخارجي)[248].

وبحسب آلن هنريكسون، هناك نوعان من الاستراتيجيات التي توظفها الدول الصغيرة في كثير من الأحيان كوسيلة لكسب المزيد من التأييد في الساحة الدولية: الدبلوماسية العامة و"السمة الوطنية"[249]. وتتوافق الاستراتيجيتان من حيث إنهما مبنيتان على التخصص، فالأمة تبني "سمتها الوطنية" والدبلوماسية العامة تحمل هذه السمة إلى العالم. ويرى جوزف ناي أن هذه النظرة دفعت دولًا كثيرة لوضع عملية "توسيم الأمة"، أي بلورة سمتها الوطنية في علامة مميزة في سياق استراتيجيتها السياسية، على أساس أنها أداة من أدوات القوة الناعمة. وبرز ذلك جليًّا مع انتهاء الحرب الباردة وتفكيك عالم القطبين، وتوجه السياسة العالمية إلى استبدال صراع القوة الخشنة بين القوى التقليدية بأدوات تتناسب مع مفاهيم العالم الحر والأسواق المفتوحة والتنافسية[250].

ومنذ مطلع القرن الحالي، أصبح "توسيم الأمة" أداة قوية وفعالة تُمَكن الأمم من استثمار مقدراتها الوطنية في الحفاظ على قيمها الوطنية، بل ذهب البعض إلى اعتبار بناء الأمة بوساطة القوة الناعمة مكونًا أساسيًّا من مكونات قوة الأمة في النظام العالمي[251]. والواقع أن انتهاء الحرب الباردة وانتقال المجتمع الدولي إلى حالة "العولمة" ساهما في تطور مفهوم "توسيم الأمة" وتطبيقاته، فمن جهة سعت الدول الوليدة بعد انهيار الاتحاد السوفياتي وتفكك يوغسلافيا وتشيكوسلوفاكيا وانفضاض عقد المعسكر الاشتراكي، إلى بناء "سمات وطنية" جديدة تترجم استقلالها وتعززه، وتحجز لها مكانة على الساحة الدولية. من جهة ثانية، أفرز الواقع الدولي الجديد صورًا أخرى للاختلافات الاقتصادية وغير الاقتصادية بين الأمم، وقد تعمقت هذه الاختلافات في كثير من الحالات، وأفرزت صراعات سياسية وثقافية واجتماعية هددت استقلال شعوب وأمم عدة واستقرارها، ومن هنا وجدت دول كثيرة أهمية للسمة الوطنية في حماية هويتها وكيانها، في حين

وجدت دول أخرى أن "السمة الوطنية" تعزز عناصر قوتها الناعمة، بينما رأت الدول القوية في "السمة الوطنية" قيمة مضافة لتعزيز قدراتها التنافسية وتدعيم نفوذها السياسي[252].
بصفة عامة تسعى الدول إلى تكوين "سمة وطنية" إما لغاية "إعادة تشكيل الهويات الوطنية"[253]، وينطبق هذا على دول أوروبا الشرقية، وتلك التي استقلت عن الاتحاد السوفياتي السابق، أو لـ "حماية كيانها السياسي"، وهذا ينطبق على الدول الصغيرة، أو لـ "تعزيز القدرات التنافسية للبلاد"[254]، وهذا ينطبق على الدول الناشئة، مثل الهند والبرازيل وكوريا الجنوبية، أو لـ "تعزيز المصالح الاقتصادية والسياسية في الداخل والخارج"[255]، ومثال ذلك الدول الكبرى، الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا، أو لـ "تغيير صورة الأمة أو تحسينها أو تعزيزها"، ومثال ذلك جنوب أفريقيا[256]. وفي حالة دولة صغيرة مثل قطر، توظِّف الدبلوماسية العامة وقنواتها و"السمة الوطنية" وعناصرها بصفتها أدوات استراتيجية، أولًا: لتحقيق الحضور في الساحة الدولية، وثانيًا: لإنشاء "منظومة دفاعية ناعمة" في حال تعرضت البلاد لأي تهديد أو خطر[257].
شكلت الحالة القطرية أنموذجًا نادرًا في المنطقة العربية من حيث التطبيق العملي، بل والحرفي لنظرية "توسيم الأمة" ومبادئ عملية التوسيم الأنموذجية وشروطها وظروفها. وُضِعَت الإرهاصات الأولى في بناء السمة الوطنية في عام 2008، عندما صدرت الإرادة العليا بالمصادقة على "رؤية قطر 2030"[258]، التي تَرجمت الإرادة السياسية، والرؤية الاستراتيجية للقيادة السياسية التي تبنت استراتيجيتَي الدبلوماسية العامة و"السمة الوطنية" ووظفتهما في بناء "منظومة دفاعية ذكية، مع تحقيق وجود فاعل في الساحتين الإقليمية والدولية"[259]، مع بناء ترسانة "القوة الناعمة" وإسنادها بتحالفات دولية ذات طبيعة خشنة، وفرت قطر لنفسها حماية بـ "درع" من أدوات القوة الذكية الاستراتيجية، وبات من الصعب معها الاعتداء على هذه الدولة الصغيرة في غفلة من العالم. وأصبح من الصعب أن تتعرض أراضي قطر أو سيادتها لخطر الاحتلال أو القضم أو الضم أو الاختراق من دون تحرك الكثير من دول العالم وشعوبها ومنظماتها الأهلية والثقافية والإعلامية المرتبطة بمصالح اقتصادية أو سياسية أو إنسانية أو أخلاقية مع قطر ومؤسساتها الرسمية والأهلية، وهذا ما تُرجم عمليًّا منذ اللحظات الأولى لاندلاع الأزمة الخليجية تلك.
إلى جانب بناء ترسانة من القوة الذكية خلال سنوات قليلة، وفر التخطيط الاستراتيجي الاستباقي قراءة دقيقة لدولة قطر أمكن معها التصدي لمفاجأة فجر 24 أيار/مايو 2017 بكثير من الهدوء، فالدوائر السياسية في الدوحة كانت تتحسب لانفجار أزمة ما، إن لم يكن في عام 2017 ففي المستقبل المنظور، لأسباب وإرهاصات كانت الدوحة تدركها وتتلمس مخاطرها على كيانيها السياسي والسيادي، وهي تستند إلى مجموعة حقائق ومتغيرات جيوسياسية - تاريخية وراهنة - كانت ماثلة أمام صانع القرار في الدوحة. الحقيقة الأولى هي أن دولة قطر الصغيرة جغرافيًّا وديموغرافيًّا، كانت تعي أن الجغرافيا الطبيعية فرضت عليها خيارات سياسية قاسية التضاريس ومعقدة المناخ. لم تتجاهل قطر يومًا أن موقعها بين فكي إيران، زعيمة الإسلام الشيعي، والسعودية، زعيمة الإسلام السني، يفرض عليها السير على حبل مشدود يتهدده تصاعد الصراع السعودي - الإيراني على الجغرافيا، واتساع نطاق التنافس بينهما على النفوذ. ولطالما أيقنت قطر أن تبني دبلوماسية الوساطة، ونهج استراتيجيات الحياد، والبقاء خارج لعبة المحاور قد لا تحمي من زجها في أتون صراع إقليمي يَفرضُ عليها الانحياز لهذا الطرف أو ذاك، وهو ما يعني الخصومة مع هذا الطرف أو ذاك[260].

تتجلى الحقيقة الثانية في معرفة قطر المُسبقة بتاريخ الإقليم المائج بالصراعات الجيوسياسية، منذ ما قبل حرب "الجهراء" بين الكويت وآل سعود في عام 1920، وصولًا إلى الخلاف السعودي الراهن مع الكويت على حقلي نفط "الدرة البحري" و"الخفجي البري"، مرورًا بتاريخ حافل من الخلافات الحدودية بلغ ذروته بالاحتلال الإيراني لجزر طنب الكبرى، وطنب الصغرى، وأبو موسى في عام 1971، والاحتلال العراقي للكويت في عام 1990، وقبل ذلك كله تجربة قطر المريرة في الصراع الحدودي مع السعودية، التي وصلت في عام 1992 إلى تخوم صدام مسلح عُرف باسم معركة الخفوس، أدت إلى سيطرة السعودية على منطقة الخفوس الحدودية[261].
كما أن ما يصفه البعض بـ "محاولة الانقلاب طبعة 2017"[262] لم يُفاجئ الدوحة، التي كانت تعلم أن دولًا في الخليج، منها السعودية، ومصر، لم تكن تنظر بعين القبول إلى التغيرات السياسية التي حدثت في قطر منذ عام 1995، عندما تولى الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني مقاليد الحكم، وكانت الدوحة ترى وتلمس على الدوام عدم الارتياح الخليجي والمصري من تمدد الدور القطري في الإقليم والعالم[263]. وما فاقم "عدم الرضا" الإقليمي تجاه دور قطر هو نجاح دبلوماسية الوساطة القطرية، حيث أخفق آخرون في إدارة النزاعات، ومن ذلك تدخل قطر في أزمة لبنان في عام 2008، وفي الساحة الفلسطينية وتبوؤها دور الوسيط بين الفصائل الفلسطينية، وكذلك الحضور القطري الأبرز في نزاع دارفور في السودان، والصراع على السلطة في الصومال، والصراع بين الحوثيين والسلطة في اليمن، أضف إلى ذلك دور الدبلوماسية القطرية الملموس في نزع فتيل صراعات عدة بين دول القرن الأفريقي، وأخيرًا دور قطر في دعم ثورات "الربيع العربي"، ومتابعتها رغم الحصار دورَها الدبلوماسي في حل أعقد الأزمات السياسية، كما حصل في اتفاق الدوحة بين حركة طالبان والولايات المتحدة من جهة، وبين طالبان والحكومة الأفغانية من جهة أخرى[264].

وفي استشراف لاحتمال مواجهة قطر أزمة ما مع جيرانها، أو حلفائها، بسبب تنامي دورها الدبلوماسي إقليميًّا ودوليًّا، قال السفير الأميركي في الدوحة جوزف لوبارون، في شهر حزيران/ يونيو 2009: "أعتقد أن قطر تحتل مساحة في وسط الطيف الأيديولوجي في العالم الإسلامي، والهدف من ذلك الحفاظ على أبواب جميع لاعبي هذا الطيف مفتوحة أمامها. إن قطر تملك الموارد لتنفيذ رؤيتها، وهذا أمر نادر الحدوث. وفي جميع الأحوال، فإن استراتيجية قطر للحفاظ على التوازن في علاقتها مع الولايات المتحدة وعلاقاتها مع القوى الإقليمية مثل إيران والسعودية، من المرجح أن تستمر، وهذا قد يؤدي إلى وضع الدوحة وواشنطن في مواقع متناقضة تجاه بعض القضايا المهمة، رغم التعاون الوثيق بينهما"[265].

وارتفع منسوب توجس قطر من محيطها الجيوسياسي بعد التغيرات التي طرأت داخل أُسر حاكمة في منطقة الخليج، وعلى وجه الخصوص في الإمارات العربية المتحدة بعد وفاة الشيخ زايد آل نهيان (1918-2004)، وفي المملكة العربية السعودية بعد وفاة الملك عبد الله بن عبد العزيز (1928-2015)، إذ لم تخف القيادات الشابة في البلدين رغبة التنافس مع قطر في أكثر من مجال، مع إبداء مواقف صريحة من عدم الرضا عن تأييد قطر ودعمها ثورات الربيع العربي التي انفجرت في أكثر من بلد عربي منذ نهاية عام 2011. وقد كشفت الثورات العربية عمق الانقسامات بين الرؤية القطرية وتأييدها المطالب الشعبية في الحرية والعدالة الاجتماعية، وبين السياسات الإماراتية التي تزعمت الثورة المضادة[266].

لقد برهنت الأحداث المتعاقبة مدى واقعية المخاوف القطرية، ومن ذلك ما عرضته قناة "الجزيرة" في برنامج "ما خفي أعظم"، الذي كشف بالتفاصيل والأدلة تورط كل من السعودية والإمارات ومصر والبحرين في دعم محاولة فاشلة للانقلاب على نظام الحكم في قطر في عام 1996[267]، كما اتهمت الدوحة الرياض بتدبير محاولة انقلاب أخرى في عام 2005. ووصلت الأزمة بين الرياض والدوحة إلى حد القطيعة في آذار/مارس 2014، عندما اتهمت السعودية والبحرين والإمارات قطر بالتدخل في الشؤون الداخلية لهذه الدول[268].

رغم هذا الكم كله من الإشارات التي كانت تنذر باحتمال وقوع صِدام ما مع دول الإقليم، ورغم الكم الهائل من المحاذير التي أحاطت بها قطر مُسبقًا، فإن الدوائر القطرية لم تخف صدمتها من التوقيت الذي اختارته الدول الأربع لافتعال الأزمة وتفجيرها بعد أيام قليلة من قمة الـ "50 + 1" التي عُقدت في الرياض يوم 20-21 أيار/مايو 2017، وجمعت زعماء خمسين دولة عربية وإسلامية، من بينها قطر، مع الرئيس الأميركي دونالد ترامب، وكان شعارها التنسيق لمواجهة الفكر المتطرف والإرهاب، ومواجهة النفوذ والتمدد الإيرانيين في المنطقة، واستخدمت فيها الدولة المضيفة ما كانت تخطط له في الخفاء لشن هجوم مباغت على قطر. ثم إن الدوحة صُدمت من الأسلوب الذي انتهجته السعودية والإمارات العربية المتحدة في تفجير الأزمة، بدءًا من اختراق الموقع الرسمي لـ "وكالة الأنباء القطرية"، وتلفيق تصريحات على لسان أمير قطر، وصولًا إلى الحملات الإعلامية المبرمجة والمُعدة مسبقًا. والأمر الآخر الذي صدم الدوحة رسميًّا وشعبيًّا، هو المضمون الإعلامي الذي روّج له سياسيون وإعلاميون وكتَّاب على شاشات قنوات فضائية مُمولة من العربية السعودية والإمارات العربية، وعبر منصات التواصل الاجتماعي، الذي غابت عنه المهنية وغرق في التلفيق والكذب ومسَّ حرمات البلاد والعباد في قطر.
وأخيرًا، صُدمت قطر بالتصعيد المتسارع لفصول الأزمة، مع حرق سريع للمراحل المتعارف عليها في حالات الأزمات الدبلوماسية بين الدول، وصولًا إلى فرض حصار لاعقلاني ولاإنساني، مسَّ حياة الناس وأرزاقهم وأعمالهم والعلاقات الأُسرية بين العائلات الخليجية، ليس في قطر فحسب، بل في دول الحصار نفسها أيضًا. وربما كانت ذريعة "دعم الإرهاب" التي وظفها خصوم الدوحة لتحشيد العالم ضدها أكثر ما صدم قطر، لا سيما أن الأخيرة شريكة في التحالف الدولي لمكافحة الإرهاب، ومن الأراضي القطرية تنطلق الطائرات الأميركية لضرب معاقل الإرهاب في اليمن والعراق وسورية، ناهيك بأن ذرائع دعم الإرهاب وتمويله التي رُفعت في وجه قطر جاءت من الرياض، التي طالما اعتبرتها الدوائر الغربية منبعًا للتطرف ومصدرًا للإرهابيين ومنبتًا لأكبر التنظيمات الإرهابية وأخطرها، مثل "القاعدة" و"داعش" وأخواتهما[269].

2 - ساعة الصفر وانطلاق حملات الافتراء الإعلامي

اختارت السعودية والإمارات والبحرين ومصر، منذ استهدافها دولةَ قطر فجر الرابع والعشرين من أيار/مايو 2017، استراتيجيات الافتراء والتضليل الإعلامي والدعائي للنيل من سمعة قطر وبناء صورة ذهنية شيطانية لتأطير قطر كدولة مارقة ترعى منظمات إرهابية وتمول أنشطة إجرامية وغير قانونية تتعارض مع المعايير والسياسات المقبولة دوليًّا. وفي ذلك، يقول الباحث محمد الراجحي: "سعى القائم بالدعاية إلى إنشاء واقع سياسي رمزي يُقَدِّم صورة نمطية سلبية عن قطر، دامِغًا اسمها بكل العلامات التي تنزع عنها الشرعية وتجعل أداءها وسلوكها السياسي مُجَرَّمًا [مجرَّمين] وخارج القانون والأعراف والمواضعات السياسية، وهو ما يُسهم في تفجير الأزمة التي تستصحب مقاربة سياسية أو إجراءات سياسية مُفَصَّلَة، مثل المقاطعة الدبلوماسية أو فرض

الحصار البري والبحري والجوي الذي يُشكِّل الواقع المرغوب للقائم بالدعاية. ويُمَثِّل ذلك مقدمة للهدف الاستراتيجي للقائم بالدعاية، وهو تحطيم الآخر والهيمنة عليه والسعي إلى إلغاء جميع قدراته وشلِّ فاعليته وإملاء ما يجب عليه القيام به ليكون تابعًا وفاقدًا لاستقلال قراره الوطني" [(270)].

وبلغ الهجوم الدعائي لدول الحصار ذروته بمطالبة قطر بـ "الاستسلام من دون قيد أو شرط"، من خلال نشر ما عُرف بـ "المطالب الـ 13"، التي سلمتها الدول الأربع إلى الوسيط الكويتي في ساعة متأخرة من ليل الخميس 22 حزيران/يونيو 2017، وهي أقرب إلى مفهوم "الاستسلام" الذي اقترحه الرئيس الأميركي فرانكلين روزفلت في مؤتمر الدار البيضاء في 24 كانون الثاني/يناير من عام 1943، لإنهاء الحرب مع ألمانيا الهتلرية كبديل من معاهدات الصلح التي كان معمولًا بها لإنهاء حالة الحرب بين دولتين، وقد عُرف مفهوم روزفلت باتفاق "الاستسلام من دون قيد أو شرط"، وتُرجم حرفيًّا باستسلام القوات الألمانية من دون قيد أو شرط في مدينة ريمز الفرنسية في تاريخ 8 أيار/مايو 1945، وفي مدينة برلين الألمانية في اليوم التالي. كما فُرض اتفاق "استسلام من دون قيد أو شرط" مماثل على اليابان، عندما أُجبر الإمبراطور هيروهيتو على توقيع صك الاستسلام في 14 آب/أغسطس و2 أيلول/سبتمبر 1945 على ظهر الطراد الأميركي "ميسوري". ويقضي "الاستسلام من دون قيد أو شرط"، أن تكون اليد العليا هي للدولة /الدول/المُنتصرة في ترتيب علاقاتها مع الدولة/الدول/المهزومة، من دون أن ترتبط معها بأي التزام ذي صفة حقوقية، عدا الالتزام الأخلاقي الذي تفرضه المعاملة الإنسانية، ما يعني عمليًّا خضوع الدولة/الدول/المهزومة لإرادة الفريق الغالب وإملاءاته، التي يُعبَّر عنها في لائحة شروط ومطالب غير قاسية[(271)].

وفي العودة إلى "وثيقة المطالب الـ 13" التي أرسلتها دول الحصار إلى دولة قطر، يتبين أن الوثيقة تبنت مفهوم روزفلت لـ "الاستسلام من دون قيد أو شرط" من حيث الشكل والمضمون، مع ميل واضح لفرض وصاية واضحة للدول "المُنتصرة" على الدولة "المهزومة". وقد تضمنت الوثيقة بنودًا كأنها نُسخت من وثيقة الاستسلام اليابانية، فكان أول المطالب الـ 13 "إعلان قطر رسميًّا عن خفض التمثيل الدبلوماسي مع إيران وإغلاق الملحقيات، ومغادرة العناصر التابعة والمرتبطة بالحرس الثوري الإيراني الأراضي القطرية، والاقتصار على التعاون التجاري مع إيران، بما لا يخلّ بالعقوبات المفروضة دوليًّا وأميركيًّا عليها، وبما لا يخل بأمن مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وقطع أي تعاون عسكري أو استخباراتي مع إيران". أما البند الثاني فتناول علاقة قطر مع تركيا، وطالب البيان بأن تقوم قطر بـ "الإغلاق الفوري للقاعدة العسكرية التركية الجاري إنشاؤها حاليًّا، ووقف أي تعاون عسكري مع تركيا داخل الأراضي القطرية". وطالب البند الثامن قطر بـ "التعويض عن الضحايا والخسائر كافة، وما فات من كسب للدول الأربع بسبب السياسة القطرية خلال السنوات السابقة، وسوف تحدد الآلية في الاتفاق الذي سيوقع مع قطر". وطالب البند التاسع بـ "أن تلتزم قطر بأن تكون دولة منسجمة مع محيطها الخليجي والعربي على كافة الأصعدة، عسكريًّا وسياسيًّا واقتصاديًّا واجتماعيًّا وأمنيًّا، بما يضمن الأمن القومي الخليجي والعربي، وقيامها بتفعيل اتفاق الرياض لعام 2013 واتفاق الرياض التكميلي لعام 2014". وفي لغة تهديد واضحة من الدول "المنتصرة" للدولة "المهزومة"، اشترط البيان في البند الثاني عشر، أن تحصل الموافقة على المطالب خلال عشرة أيام، مع التشديد في البند الأخير على ضرورة "إعداد تقارير متابعة

دورية مرة كل شهر للسنة الأولى، ومرة كل ثلاثة أشهر للسنة الثانية، ومرة كل سنة لمدة عشر سنوات" للتأكد من التزام "الدولة المهزومة" بالتزاماتها تجاه الدول "المنتصرة".
وإمعانًا من دول الحصار في انتهاك السيادة القطرية، اشترطت في المطلب السادس "إغلاق قنوات "الجزيرة" والقنوات التابعة لها"، وفي المطلب الحادي عشر "إغلاق كافة وسائل الإعلام التي تدعمها قطر بشكل مباشر أو غير مباشر، على سبيل المثال مواقع 'عربي 21'، 'العربي الجديد'، 'مكملين'، 'الشرق'، 'ميدل إيست آي'"، وبذلك رسمت دول الحصار معالم الحرب الدعائية، وحددت بالشروط الـ 13 ملامح الخطاب الذي دأبت ماكينة الدعاية لدول الحصار على الترويج له بالكذب ونسج الافتراءات على شكل موجات متتالية بهدف تشويه دور قطر في الساحة الإقليمية، والتشكيك بأهلية قطر لتنظيم كأس العالم 2022، وتشويه مقاصد الأعمال والمبادرات الخيرية والإنسانية القطرية واتهامها بتمويل الإرهاب، والنيل من سيادة قطر واستقلالها. ويحدد الراجحي أساليب الدعاية المختلفة التي وظفتها دول الحصار في تشكيل الصورة النمطية عن قطر لإقناع الرأي العام بأبعادها ومكوناتها، ومن أهمها[272]:

- التكرار الكاذب: ويظهر ذلك جليًّا من خلال تكرار مزاعم ربط دولة قطر بالإرهاب، واتهامها باحتضان جماعات إرهابية وطائفية، منها جماعة الإخوان المسلمين وتنظيم الدولة الإسلامية والقاعدة، ودعم الجماعات الإرهابية المدعومة من إيران.
- التحريض والتخويف: عبر شيطنة قطر - دولة مارِقَة، دولة وظيفية، منطق الميليشيا، بوق للفتنة - واتجه هذا الخطاب أساسًا إلى الجمهور الداخلي - داخل قطر - بهدف إحداث شرخ في علاقة القيادة السياسية بمؤسساتها السيادية، خصوصًا العسكرية، وكذلك بالمواطنين، والتخويف من المصير الذي ستؤول إليه البلاد في ظل هذه القيادة وإثارة الرعب مما ينتظر بلدهم وزعزعة الثقة في نظام الحكم وإحداث نوع من الهزيمة الداخلية.
- الترويج للإشاعات: يُشكِّل هذا الأسلوب أداة مركزية في الدعاية الهدَّامة التي تسعى إلى تخريب الدولة وتقويض نظاميها الاجتماعي والسياسي.
- الإثارة العاطفية: يستعين هذا الأسلوب بلغة التشهير والتهكُّم والسخرية وكَيل التهم وتشويه سمعة الرموز السياسية القَطَرِية وأدائها السياسي، مُسْتَخْدِمًا قاموسًا لغويًّا بعيدًا عن قواعد الممارسة الإعلامية المهنية، واصفًا قطر بـ "الخبيثة والصبيانية"، وسلوكها السياسي بالطيش والمراهقة والممارسات الصبيانية، وهو خطاب يهدف إلى دغدغة مشاعر الجمهور لإقناعه بصواب السياسة التي ينهجها صانع القرار السياسي والقائم بالدعاية ضد دولة قطر.
- ادِّعاء الإجماع: يحاول القائم بالدعاية أن يعطي الانطباع بوجود إجماع إقليمي ودولي يُدين السياسة القطرية والأداء السياسي لرموزها السياسية، بالنظر إلى عدم اكتراثها للموقف الخليجي وخرقها الصفَ الواحد، بينما تؤكد حقائق الواقع المحسوس فشل جهود الدول التي سارعت لفرض الحصار على قطر في استنفار حملة دولية لمقاطعتها.

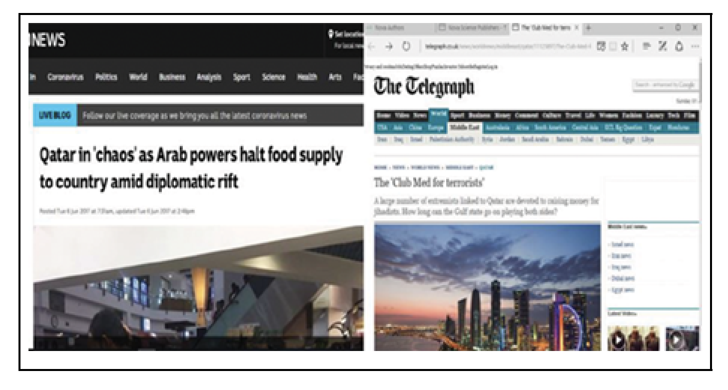
بناء عليه، توزعت استراتيجية الدعاية لدول الحصار على واجهات إعلامية ودعائية متعددة، ومتزامنة، ومتوازية[273]:

أ- التضليل والافتراء في وسائل الإعلام التقليدية

عمدت دول الحصار إلى نشر مضامين متشابهة تنال من سمعة قطر وتتهمها بتمويل الإرهاب وإثارة الفتن في المنطقة. وانتشرت مضامين كهذه عبر:

- مجموعة وسائل إعلام تتبع بالإدارة والتمويل العلني لدول الحصار - قناة "العربية" ومقرها في دبي، وقناة "سكاي نيوز العربية"، ومقرها في أبو ظبي - إضافة إلى القنوات الحكومية التابعة للدول الأربع.
- منابر إعلامية ممولة بشكل سري من دول الحصار (مثال ذلك القنوات المصرية الخاصة التي تتلقى تمويلًا من الإمارات والسعودية).
- أقلام وأصوات مأجورة من دول الحصار، مثل الكاتب في **ديلي بيست** (*Daily Beast*) الأميركية إيلي ليك، الذي نشر تقارير ومقالات عدة صور فيها قطر "البلد الصديق للإرهابيين"، وأن "سجل قطر مُقلق"، وأن الدوحة "مكان جيد لجمع الأموال لمنظمات إرهابية".
- وسائل إعلام عالمية خاضعة بفعل ضغط الإعلان والتمويل، مثل الحملة الإعلامية لصحيفتي **صنداي تايمز** و**إكسبرس** البريطانيتين، عندما شرعتا في نشر سلسلة من الأخبار تتهم دولة قطر بدفع رشًى لمسؤولين في الاتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا) مقابل التصويت لمصلحة منح قطر حق استضافة كأس العالم 2022.
- منصات الإعلام الجديد، المُشغَّلة بجيوش إلكترونية في السعودية والإمارات وعواصم غربية.

الصورة (4-1): نماذج من الحملات الإعلامية المضادة لقطر في الإعلام العالمي الممول من دول الحصار



ب- التشويه عبر حملات العلاقات العامة

تشير تقارير منشورة في وسائل إعلام بريطانية إلى أن سفارة الإمارات في لندن تستعين منذ عام 2010 في الأقل، بخدمات شركة العلاقات العامة والاتصال السياسي "كويلر"، التي تضم في فريق عملها مستشارين سابقين لرؤساء الوزراء في بريطانيا، وقيادات حزبية، وصحافيين وإعلاميين سابقين، وخبراء في الدبلوماسية العامة والعلاقات الدولية، كما تضم الناطق السابق باسم الحكومة البريطانية - أول متحدث رسمي باللغة العربية - جيرالد راسل. وتسند السفارة إلى "كويلر" مهمة العلاقات مع الأوساط الإعلامية البريطانية، إضافة إلى مهمة العلاقات العامة مع أعضاء مجلس العموم البريطاني، عبر مجموعة أصدقاء الإمارات في البرلمان، والتي ساهمت "كويلر" في

تأسيسها. وكشف تحقيق أجرته صحيفة ميل أون صندي البريطانية أواخر عام 2015، أن حكومة أبو ظبي دفعت لمؤسسة "كويلر" للعلاقات العامة، ومقرها لندن، ملايين الجنيهات لتنظيم حملات هجوم وتشويه في بريطانيا ضد قطر والإخوان المسلمين. وكشف تقرير ميل أون صندي أن أبو ظبي دفعت لشركة "كويلر" للاستشارات والعلاقات العامة حوالى 93 ألف دولار شهريًّا مدّة ست سنوات، مقابل تقديم المعلومات للصحافيين الذين تجندهم "كويلر" لفبركة الأخبار والتقارير التي تشوه سمعة قطر وتتهم قطر بتمويل الإرهاب. كما ناط العقد بـ "كويلر" مهمة تشويه سمعة الصحافيين البريطانيين الذين يتطرقون للشؤون الإماراتية في صورة سلبية. وينص العقد بين سفارة الإمارات العربية المتحدة في لندن و"كويلر"، الذي اطلعت عليه صحيفة ميل أون صنداي، بضرورة التزام الطرفين بأقصى درجات السرية، وقال كاتب التقرير لصحيفة ميل أون صنداي، الصحافي ديفيد روز، أنه اطلع على مراسلات إلكترونية تشدد على أهمية "سرية العلاقة" حتى لا تُتهم الإمارات العربية بالتدخل في الشؤون الداخلية البريطانية في حال انكشف دورها في توظيف "كويلر" للتأثير في السياسة الداخلية البريطانية، من قبيل الدور الذي أدّته "كويلر" في الضغط على الحكومة البريطانية من أجل تصنيف تنظيم الإخوان المسلمين منظمة إرهابية. وفي مقابل توظيف "كويلر" لتشويه صورة الخصوم، وظفت الإمارات العربية رئيس الوزراء البريطاني الأسبق توني بلير (1997-2007)، لينظّم من خلال مكتبه الاستشاري، حملات لتحسين سمعة الإمارات العربية، وتلميع صورتها وتعزيز نفوذها السياسي. وكتب جوزف كورتيس في تحقيق نشرته صحيفة ميل أون لاين منتصف العام الماضي، أن بلير طلب 35 مليون دولار لقاء تقديم الاستشارات لحكومة أبو ظبي مدّة خمس سنوات، ويشمل ذلك تغطية الأتعاب والنفقات، بما في ذلك تكاليف سفر بلير 12 مرة في كل سنة إلى أبو ظبي[274].

وتوازت الحملات المعادية لقطر في وسائل إعلام بريطانية مع حملات مماثلة في وسائل إعلام أميركية وأوروبية. وقد كشفت صحيفة نيويورك تايمز وموقع "إنترسبت" أن الإمارات العربية، التي تعد أكبر ممول لحملات الضغط في الولايات المتحدة في عام 2013، استعانت بشركة "كامستول" لأجل تنظيم حملة مناهضة لدولة قطر، عبر نشر سلسلة من المواد الإعلامية في وسائل الإعلام الأميركية. ويقول "إنترسبت" في مقالة كتبها الصحافي غلين غرينوالد، أن مجموعة "كامستول" للاتصال والعلاقات العامة تضم عددًا من المسؤولين الأميركيين الذين عملوا سابقًا في الخزانة الأميركية وكانوا مسؤولين عن العلاقات الأميركية مع دول الخليج وإسرائيل، ومهمة تعقب مصادر تمويل المنظمات الإرهابية.

وتقول نيويورك تايمز أن القائمين على الحملة اقترحوا أن أفضل وقت لتشويه صورة قطر هو "التزامن" بين ملف "دعم قطر للمنظمات الجهادية الإرهابية"، وملف "الفساد في منح قطر تنظيم كأس العالم 2022". وكشفت نيويورك تايمز أن المعلومات المنشورة من ملفات "كامستول" تُظهر سلسلة من المحادثات بين موظفي الشركة وصحافيين نشروا مقالات متتالية في نقد قطر ودورها

في تمويل "الإرهاب". ويؤكد موقع "إنترسبت" أن "كامستول" تعاقدت مع شركة "أوتلوك للطاقة" المملوكة لحكومة أبو ظبي بعد أسبوع فقط من تأسيسها في عام 2012، وبلغت قيمة العقد 400 ألف دولار شهريًّا[275]. وفي تعليق له على نشاط "كامستول"، قال "إنترسبت": ليس الغريب في التركيز على تشويه صورة قطر عبر وسائل الإعلام وعبر صحافيين مدفوعي الأجر، لكن الغريب أن هذا السلاح استخدمه الإماراتيون والإسرائيليون وآخرون لخدمة أجنداتهم الخاصة.

الصورة (4-2): من الحملات الإعلامية الإضافية المضادة لقطر



ج- التحريض بتوظيف جماعات الضغط

كشف تقرير مفصل تحت عنوان "القوى الأجنبية تشتري النفوذ عبر مراكز البحوث" نشرته صحيفة **ذا نيويورك تايمز** "أن أكثر من عشر مجموعات بحثية أو مراكز أبحاث لتحليل السياسات

(Lh_da jWdai) بارزة في واشنطن تلقت عشرات الملايين من الدولارات من حكومات أجنبية في السنوات الأخيرة، بهدف التأثير في المسؤولين في الإدارة الأميركية، ودفعهم إلى تبني سياسات تعكس في كثير من الأحيان أولويات المانحين". ويقول التقرير إن الإمارات العربية مثلًا، هي الداعم الرئيسي لمركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، وقد تبرعت بأكثر من مليون دولار للمساعدة في بناء المقر الجديد للمركز، الواقع إلى جوار البيت الأبيض. وتصدرت الإمارات العربية في عام 2013 قائمة الدول الأكثر إنفاقًا على جماعات الضغط في الولايات المتحدة، فيما احتلت السعودية المرتبة الرابعة[276].

د- تزييف الإجماع عبر مؤتمرات وتظاهرات مأجورة

دأبت شركات العلاقات العامة الممولة من الإمارات العربية والسعودية إلى تنظيم ما يسمى المؤتمرات الدولية، التي عقدت في أكثر من عاصمة عالمية بهدف تشويه صورة قطر وترسيخها في ذهن الرأي العام وأذهان صناع القرار كحاضنة للإرهاب. ومن الأمثلة على ذلك[277]:

الجدول (4-1): من المؤتمرات التي عقدتها دول الحصار في عواصم عالمية لتشويه صورة

قطر

الفعالية	العنوان	المكان	الزمان
مؤتمر ميونخ	"سبل مواجهة الدور القطري في دعم تمويل الإرهاب الدولي والجماعات الإرهابية والمتطرفة"	ميونخ - ألمانيا	16 إلى 18 شباط/فبراير 2018
مؤتمر باريس	"قطر والإخوان ورعاية الإرهاب"	باريس - فرنسا	تشرين الأول/ أكتوبر 2017
مؤتمر لندن	"قطر في منظور الأمن والاستقرار الدولي"	لندن - بريطانيا	أيلول/سبتمبر 2017
مؤتمر واشنطن	"قطر والفروع الدولية للإخوان المسلمين"	واشنطن - الولايات المتحدة	25 أيار/مايو 2017
تظاهرة مدينة هامبورغ	التشهير بدولة قطر	هامبورغ - ألمانيا	تموز/يوليو 2017
تظاهرة أمام مقر اليونسكو	للاحتجاج على إدراج ممثل قطر ضمن المرشحين لرئاسة المنظمة	باريس	تشرين الأول/ أكتوبر 2017

يشير ما سبق كله إلى أن حملات التشويه استهدفت قطر قبل فترة طويلة من أزمة الخليج التي بدأت في عام 2017. وقد وظفت هذه الحملات الكثير من الموضوعات المثيرة للجدل - مثل ادعاءات التواطؤ مع الكيانات الإرهابية، ومزاعم اضطهاد العمال الأجانب، واتهام قطر بالفساد أثناء عملية تقديم العطاءات لاستضافة كأس العالم لكرة القدم 2022 - ويصف البروفيسور سيمون تشادويك هذا الوضع بأنه "تفكيك ناعم، يمس مكانة الدولة ويُضعف تأثيرها"[278].

ثانيًا: قطر واستراتيجية المواجهة الناعمة

مقابل حملات التضليل والافتراء لإعلام دول الحصار، عمدت الدبلوماسية القطرية إلى خوض معركة "العقول والقلوب" لكسبها بخطاب واضح، متماسك، متناسق، يقوم أولًا على رفض الاتهامات، والإصرار على احترام سيادة دولة قطر واستقلالها، ورفض الوصاية عليها، والدعوة المستمرة إلى الحوار وفض الخلافات بالجلوس إلى طاولة المفاوضات. كما تمكنت الدبلوماسية القطرية من إفشال سياسة "شيطنة قطر"، بتعزيز نشاط الدبلوماسية التقليدية بدبلوماسية عامة، إذ تحركت مختلف القطاعات الحكومية والأهلية القطرية لإطلاق المشروعات والمبادرات، التي تؤكد

من جهة عدم نيل الحصار من رؤية قطر وخطواتها نحو المستقبل، ومن جهة أخرى تعزز دور قطر العالمي. وفي مقابل الدبلوماسية العامة القطرية الناعمة، توجهت الدول الأربع للتعامل مع العالم بـ "دبلوماسية خشنة" لم تخل من خطاب التهديد، كما ورد يوم الأربعاء 28 حزيران/يونيو 2017، على لسان السفير الإماراتي لدى روسيا عمر غباش، الذي قال: "على الدول الغربية الاختيار، إما التعاون معنا أو مع قطر"[(279)].

لا يكتمل الحديث عن صوغ المضامين الاستراتيجية والتكتيكية في الخطاب الإعلامي القطري، من دون التعرض لدور القائم بصوغ هذه المضامين، ويُقصد هنا "مركز الاتصال الحكومي" الذي تأسس في 16 حزيران/يونيو 2015 بموجب القرار الأميري الرقم 27، سعيًا إلى تعزيز قنوات الاتصال عبر بناء علاقة مهنية وثيقة مع مختلف وسائل الإعلام المحلية والإقليمية والدولية، وجماعات المصالح وعامة الشعب ومن لديهم الرغبة في معرفة المزيد عن دولة قطر. وتحددت أهداف المكتب في:

- أن يكون المصدر الرئيسي للأخبار والمعلومات المتعلقة بدولة قطر.
- نقل صورة دقيقة عن دولة قطر إلى العالم، من خلال توضيح الحقائق، وإبراز مساهمات الدولة في مختلف المجالات.
- إبراز رؤية دولة قطر وسياساتها وبرامجها.
- تقديم الدعم الإعلامي للجهات الحكومية والجهات المعنية.
- التواصل مع وسائل الإعلام المحلية والعالمية والرد على استفساراتها، سواء من طريق الوزارات والجهات المعنية أو مباشرةً من طريق مكتب الاتصال الحكومي[(280)].

وأدّى مكتب الاتصال الحكومي دورًا محوريًّا في إدارة أزمة الحصار، بما في ذلك تنسيق الخطاب، وصوغ الخطة الإعلامية الشاملة لكشف أكاذيب دول الحصار وتفنيدها. بذلك، حضر المكتب بجهوده على الواجهات كافة، المحلية والعالمية، الرسمية والشعبية، ومدَّ الأوساط السياسية والدبلوماسية ووسائل الإعلام المحلية والدولية بالبيانات والتعليقات والمعلومات المُعبرة عن رأي الدولة وموقفها من تطورات الأزمة. وبينت صحيفة **الراية** القطرية في تقرير منشور كيف أن قطر

نجحت في محاصرة دول الحصار وكشف ألاعيبها وادعاءاتها، وكيف شكل مكتب الاتصال الحكومي رأس الرمح في هذا النجاح باعتباره مصدرًا رئيسيًّا للأخبار والمعلومات الموثوقة عن قطر وتعامله مع الأزمة الاستثنائية غير المسبوقة في تداعياتها الإنسانية والاجتماعية على شعوب منطقة الخليج بقدرات احترافية ومهنية عالية في تفنيد الحقائق وصد سيل أكاذيب دول الحصار وافتراءاتها، مشيرةً إلى "تشعب اهتمامات مكتب الاتصال الحكومي بين توضيح الخطط الاستراتيجية لدولة قطر وبيان أولويات ومبادئ السياسة الخارجية القطرية وواقع الاقتصاد، واهتمام قطر بتعزيز حقوق العمالة وعدم توقف دعمها الإنساني للشعوب المنكوبة برغم ما تمر به من حصار جائر، وأيضًا إبراز القوة الناعمة لدولة قطر من خلال نجاحاتها في قطاعات التعليم والثقافة والفنون واستضافة الفعاليات الرياضية الكبرى وغيرها من المجالات الحيوية بالدولة"[(281)].

في العودة إلى البيانات الرسمية الصادرة عن "مكتب الاتصال الحكومي" في 8 حزيران/يونيو 2017 و11 شباط/فبراير 2019، وما تلاهما من بيانات وتصريحات رسمية قطرية، أبرزها

خطاب أمير البلاد الشيخ تميم بن حمد آل ثاني، في خطابه الأول بعد فرض الحصار على قطر (21 تموز/يوليو 2017)[282]، يمكن تحديد السمات الأساسية للخطاب الإعلامي القطري، سواء الموجهة إلى الجمهور المحلي - مواطنين ومقيمين - أو الموجهة إلى الرأي العام الخارجي، بالآتي[283]:

- المهنية والترفع وعدم الانزلاق، وتجنب الرد بالمثل على الإساءات والبذاءات التي تُنشر في وسائل التواصل المختلفة، وحث وسائل الإعلام المحلية والمواطنين والمقيمين على عدم الانزلاق في المهاترات الإعلامية والإساءة للدول الأخرى.
- التحلي بروح المسؤولية، وعدم الإساءة إلى الدول أو رموزها وشعوبها مع مراعاة القيم الإسلامية والعربية.
- الالتزام بالأخلاق الأصيلة للمواطنين والمقيمين في قطر عند الرد على الإساءات والافتراءات، وإبداء الرأي اعتمادًا على الحقائق والموضوعية.
- تأكيد الثوابت الوطنية في المحافظة على استقلال قطر وسيادتها.

الصورة (3-4): صورة من البيان الأول لمكتب الاتصال الحكومي خلال أزمة 2017



alarab.qa

لا تسيئوا للدول أو رموزها وشعوبها ولا تردوا على بذاءات «التواصل» بالمثل

حجم الخط: ع ع ع

الدوحة - قنا

الخميس، 08 يونيو 2017 11:45 م

أصدر مكتب الاتصال الحكومي بيانا اليوم فيما يلي نصه :-

قال تعالى في محكم تنزيله "ألم تر كيف ضرب الله مثلا كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء" صدق الله العظيم (سورة ابراهيم - الآية 24).

انطلاقا من مبادئ ديننا الإسلامي الحنيف وقيمنا الانسانية وعاداتنا القطرية الأصيلة ندعو جميع من يعيش على هذه الأرض الطيبة إلى الترفع والاستمرار في عدم الانزلاق وتجنب الرد بالمثل على الاساءات والبذاءات التي تنشر في وسائل التواصل المختلفة.

كما ندعوكم إلى المزيد من التحلي بروح المسؤولية التي عرفت عنكم وعدم الاساءة للدول أو رموزها وشعوبها مع كفالة حق كل مواطن قطري ومقيم في التعبير عن وجهة نظره لبيان الحق والصواب بالتي هي أحسن واضعا نصب عينيه القيم الإسلامية والعربية.

1 - الخطاب الإعلامي الموجه إلى الجمهور الداخلي

في تجاوب مع الخطاب الرسمي والحكومي، عمد الإعلام القطري المحلي إلى التوجه إلى الجمهور الداخلي، من مواطنين ومقيمين، كمكون واحد للدولة، من دون تمييز في الحقوق أو الواجبات في مواجهة ما تتعرض له قطر من حملات إعلامية وحصار جائر، لا سيما أن الجميع يتحمل التبعات المعنوية والمادية للحصار وتداعياته. وتوضح الإعلامية القطرية إلهام بدر كيف اتبعت قطر "استراتيجية إعلامية تقوم على المهنية، والابتعاد عن الانجرار نحو الإسفاف والابتذال، وتبيان الحقائق، والمحافظة على القيم العربية والإسلامية والخليجية والعلاقات الأخوية بين الشعوب"[284]، مقابل إعلام دول الحصار، الذي أوغل في نشر الأكاذيب والفبركات. بذلك، ركزت مضامين الخطاب الإعلامي الداخلي على تغطية جوانب عدة، من أبرزها:

- اهتمت الدولة بضبط إيقاع المنابر الإعلامية كافة، وكذلك ضبط أداء الناشطين والمؤثرين في منصات الإعلام الاجتماعي بالتوجيهات الأميرية الواضحة، وكذلك توجيهات مكتب الاتصال

الحكومي، الذي حث جميع الفاعليات الإعلامية، مؤسسات وأفرادًا، على المهنية والترفع وعدم الانزلاق، وتجنب الرد على الإساءات والبذاءات التي تنشر في وسائل التواصل المختلفة، وعدم الإساءة للدول أو رموزها وشعوبها، مع مراعاة القيم الإسلامية والعربية. ولم تكن إجراءات الدولة وتوجيهاتها تصل إلى حد الحجر على حرية الرأي والتعبير، بقدر توجيه المنابر الإعلامية إلى الالتزام بالأخلاق الأصيلة للمواطنين والمقيمين في قطر عند الرد على الإساءات والافتراءات، وإبداء الرأي اعتمادًا على الحقائق والموضوعية.

- تدعيم تماسك الجبهة الداخلية: وقد تبنى الإعلام المضامين الواردة في الخطاب الأول لأمير قطر الذي وجّهه إلى المواطنين القطريين "وكل من يعيش على أرض قطر الطيبة"، وأشاد فيه بروح التكاتف والتلاحم، النبل والمحبة والإلفة التي تسود في البلاد، مع تأكيد ضرورة التمسك "بروح التضامن والتآلف والتحدي التي سادت وخيبت آمال الذين راهنوا على عكسها لجهل بطبيعة مجتمعنا وشعبنا". وأدرك القائمون على السياسات الإعلامية أهمية هذا البعد في مواجهة دول الحصار التي قصد إعلامها نشر الفتنة بين مكونات المجتمع القطري، ولم يقتصر ذلك على إذاعة الإشاعات والأكاذيب عن ممارسات عنصرية ولاإنسانية ضد المقيمين، بل امتد لسان وسائل إعلام دول الحصار ليطاول القبائل والعائلات القطرية.
- ركز الإعلام القطري كذلك على التخفيف من الآثار النفسية والمعنوية لإجراءات دول الحصار ضد قطر. وقد عمد الخطاب الإعلامي إلى تأكيد قدرات قطر لتجاوز آثار الأزمة على الاقتصاد ومختلف مناحي الحياة، وإعادة تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية بكفاءة أفضل، وبقدرات وطنية ومحلية.
- إبراز صور النجاح التي بدأت تظهر بعد أسابيع قليلة من فرض الحصار، بما في ذلك مبادرات التكافل الاجتماعي، والتفاف الشعب حول القيادة والحكومة، وانصراف طاقات الدولة كلها لتدشين مشروعات إنتاجية جديدة لتغطية احتياجات السوق المحلية من السلع الغذائية الأساسية، والتوسع في مشروعات البنية التحتية، كتوسيع ميناء حمد البحري وتأهيله لاستقبال ناقلات تجارية ضخمة.
- إبراز الإنجازات التي تُسَجَّل على مستوى المشروعات الخاصة بتنظيم كأس العالم 2022، بما في ذلك استكمال خطوط المترو، وإتمام بناء الملاعب ... إلخ.

بمثل هذا الخطاب الإعلامي الواقعي والعقلاني رد الإعلام القطري الإشاعات، ودحض الأكاذيب التي ينشرها إعلام دول الحصار وأسراب ذبابه الإلكتروني، مستهدفًا وحدة المجتمع القطري ومستهينًا بقدرات قطر على الصمود واستكمال مشوار استضافة كأس العالم 2022، من دون السقوط في مطبات الدعاية السياسية الخاوية، إذ أظهرت الوقائع تطابقًا بين ما ينشره الإعلام وبين الإجراءات الحكومية ومختلف القطاعات الاقتصادية الرامية إلى المحافظة على الاستقرار الداخلي، إذ فتحت الخطوط الجوية القطرية على الفور مسارات بديلة لرحلاتها خارج المجالات الجوية لدول الحصار، واستُورِدَت المواد التموينية من تركيا وإيران، حيث عُوِّضَ كل نقص في المتاجر بعد يومين فقط من الحظر، واستجاب البنك المركزي بانتظام للمخاوف بشأن تداول الريال القطري من خلال طمأنة الناس على ودائعهم.

الصورة (4-4): من صور التضامن القطري والتأييد الشعبي لأمير البلاد




2 - الخطاب الإعلامي الموجه إلى الرأي العام الخارجي

التزامًا بتوجيهات الدولة، تمسك الإعلام القطري بخطاب التسامح والتعالي عن الصغائر، مع التركيز على استعداد قطر الدائم لحل الأزمة عبر القنوات الدبلوماسية من دون المس باستقلال قطر وسيادتها. وتوجه الإعلام القطري إلى الجمهور الخارجي بخطاب عقلاني قائم على الحجج والأدلة الملموسة، معتمدًا استراتيجية واضحة تقوم في الأساس على تفنيد الإشاعات بالحقائق، ودحض الادعاءات بالأدلة والبراهين. أما القواعد الأساسية التي ارتكز عليها الخطاب الإعلامي القطري، فكانت قواعد ومقتضيات الشرائع الدولية، ومدونات حقوق الإنسان والحريات العامة، والأهم من ذلك كله القيم الإسلامية، والأعراف والتقاليد الأخلاقية. ويشدد حواس[285] هنا على أهمية "السردية" التي اعتمدتها قطر في مواجهة الأزمة، واستطاعت من خلالها إثبات بطلان دعاوى دول الحصار والحيلولة دون "سرديتها" التي حاولت الترويج لها بشتى الطرائق القائمة على الترويج لأكاذيب بشأن دعم قطر الإرهابَ، وتسببها في زعزعة أمن الخليج واستقراره... وما إلى هنالك من تُرَّهات. ويضيف حواس: "كان للإعلام القطري، وبخاصة الموجَّه للخارج، الدور الحاسم في إيصال صوت قطر إلى العالم، والتأثير في الرأي العام وصُنَّاع القرار"[286].

جاءت أهم المضامين التي حرص الإعلام القطري على تقديمها للرأي العام الخارجي كما يلي:

- حصار قطر مخالف للائحة مجلس التعاون الخليجي وميثاقه، ومخالف لقواعد القانون الدولي.
- إجراءات الحصار تمس حقوق الإنسان، مع التركيز على النتائج غير الإنسانية للحصار.
- الحصار مخالف للأعراف والتقاليد والقيم الإسلامية والإنسانية.
- الحصار يمزق النسيج الاجتماعي للعائلات الخليجية.
- الرد بالحجة والدليل على افتراءات دول الحصار، لا سيما الزعم بدعم قطر للإرهاب.
- تأكيد التزام قطر المواثيق والأعراف والاتفاقيات الدولية.

تحت هذه العناوين الرئيسية، نشط الإعلام القطري في تقديم القصص الحية للأضرار التي عاناها سكان قطر - مواطنين ومقيمين - خصوصًا ما تعلق منها بقطع التواصل بين أسر خليجية تتداخل بينها صلات الرحم والقربى. وركز الإعلام القطري كذلك على حرمان السعودية الحجاج والمعتمرين الوافدين من قطر بهدف تأدية شعائر الحج والعمرة الدينية في الأماكن المقدسة. وأشعر الإعلام القطري الرأي العام العالمي بمدى الأضرار المادية التي لحقت بالقطاعات الاقتصادية جراء الإجراءات المفاجئة لدول الحصار، لا سيما السعودية والإمارات. أضف إلى ذلك سعي الإعلام القطري إلى تعرية خطاب دول الحصار وكشف ما فيه من تضليل وافتراء وتزوير للحقائق، وفضح ما في خطابها من كراهية وتحريض على العنف. رصدت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان في دولة قطر - بقلق بالغ - تصاعد خطاب الكراهية والتحريض على العنف ضد دولة قطر ومواطنيها والمقيمين على أرضها من جانب بعض وسائل الإعلام، بما في ذلك مواقع التواصل الاجتماعي في دول الحصار.

وقد رصدت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان مئات من حالات خطاب الكراهية والتحريض على العنف، تحديدًا في منصات التواصل الاجتماعي، التي بلغت حد التحريض على استهداف دولة قطر بعمليات إرهابية وتخريبية، والتحريض على ضرب دولة قطر ووسائل إعلامها بالصواريخ، كما امتد خطاب الكراهية والتحريض على العنف إلى أعمال فنية درامية وغنائية وتسخير هذه الأعمال لترهيب المواطنين والمقيمين في دولة قطر وترويعهم والإساءة إلى دولة قطر وحرماتها في سابقة تكاد تكون الأولى من نوعها في المنطقة العربية. كما رصدت اللجنة خطاب تمييز عنصري ينزع نحو احتقار المواطن القطري وتعييره، وقد تصاعد هذا الخطاب بشكل عنيف، نظرًا إلى انخراط شخصيات عامة، وإعلاميين من دول الحصار معروفين فيه بشكل سافر.
كما عمد الإعلام القطري إلى اتباع تكتيك إعلامي ذكي عبر التمييز بين دور كل واحدة من دول الحصار وموقعها في الأزمة مع قطر، بذلك امتاز الخطاب الإعلامي القطري بمخاطبة السعودية بوصفها "الشقيق" الأكبر في المنطقة، وسعى بذلك إلى إبقاء الباب مواربًا لإمكانية الحوار مع الرياض. في المقابل، حمَّل الإعلام القطري إمارة أبو ظبي - وميَّز هنا إمارة أبو ظبي من باقي إمارات الاتحاد - مسؤولية الأزمة منذ لحظة اختراق موقع "وكالة الأنباء القطرية" انطلاقًا من غرفة عمليات في الإمارات العربية. وتجاهل الإعلام القطري إلى حد كبير مملكة البحرين وجمهورية مصر ودورهما في الأزمة، بوصفهما تابعتين للقرار الإماراتي. وفي الحالات كلها، حرص الإعلام القطري على تمييز شعوب هذه الدول من أنظمتها الحاكمة، مؤكدًا دائمًا روابط الأخوة بين المواطنين الخليجيين، مع تأكيد أن سياسات القطيعة والحصار من شأنها ضرب النسيج الاجتماعي لدول الخليج قاطبة. وحرص الإعلام القطري على توعية الرأي العام في دول الحصار إلى مضار إهدار ثروات الدول على خلافات سياسية لا فائدة لأي طرف منها، بدلًا من توجيه هذه الثروات إلى مشروعات التنمية والتطوير.
وكما تميز دور "مكتب الاتصال الحكومي" في إدارة المواجهة الإعلامية وضبط إيقاع منظومة الإعلام القطري، ظهرت أهمية الدور الذي أدّته شبكة "الجزيرة" ضمن ترسانة "القوة الناعمة" القطرية، لا سيما في مخاطبة الرأي العام العربي والرأي العام الدولي خلال مختلف مراحل الأزمة.
شكلت شبكة "الجزيرة" الفضائية منذ انطلاقها في عام 1996، حالة فريدة في الفضاء الإعلامي العربي، وقد ارتبط اسمها بدولة قطر بحكم أنها تتخذ من الدوحة مقرًّا رئيسيًّا لنشاطها الإعلامي. ولم يقتصر حضور شبكة "الجزيرة" على الهواء وشاشات المشاهدين فقط، بل تجاوز ذلك عندما انتقلت "الجزيرة" من مجرد قناة إعلامية ناقلة للأخبار والأحداث إلى صانعة لها، أو في الأقل مشاركة في صناعتها. وخلال سنوات قليلة، باتت هذه الشبكة تتبوأ مكانة لا تقل أهمية عن شبكات "سي إن إن" أو "سكاي" أو "بي بي سي" العالمية. وتزايد نفوذ "الجزيرة" وتطورت إلى شبكة واسعة النطاق من القنوات التلفزيونية والمنافذ الإعلامية التي تعمل تحت مظلة شبكة "الجزيرة" الإعلامية.
جاء أول توسيع رئيسي للقناة في عام 2003، عندما أطلقت "الجزيرة الرياضية"، التي توسعت منذ ذلك الحين إلى شبكة رياضية مستقلة وتلفزيون مدفوع مستقل عن شبكة الأخبار، والمعروفة باسم (X[ÆF KHGJ LK). وفي عام 2006، أطلقت "الجزيرة" قناة إخبارية باللغة الإنكليزية، "الجزيرة الإنكليزية"، تلتها "الجزيرة البلقان"، ومقرها سراييفو، في عام 2011، و"الجزيرة الأميركية" ومقرها الولايات المتحدة في عام 2013، والتي أُغلِقَت في عام 2016. وتشمل القنوات الأخرى

في الشبكة: "الجزيرة مباشر"، التي تبث لقطات حية للأخبار والأحداث العاجلة، و"الجزيرة الوثائقية".

تدير الشبكة أيضًا مواقع إلكترونية مرتبطة بقنواتها التلفزيونية المختلفة، إضافة إلى AJ+، منصة إخبارية عبر الإنترنت باللغة الإنكليزية، وموقع إخباري باللغة التركية - والتطبيقات المرتبطة به - "الجزيرة تورك"، الذي افتُتِح في عام 2014. كذلك، أُنشِئ القطاع الرقمي بشبكة "الجزيرة" الإعلامية في عام 2016 ضمن رؤية استراتيجية لمواكبة التطور المتسارع في مجال الإعلام وتنويع المحتوى وتعزيز ريادة الشبكة في العمل الإعلامي. ويقدم القطاع الرقمي منتجه عبر موقعي "الجزيرة نت" - العربي - و"الجزيرة كوم" - الإنكليزي - وقنوات B9+ - الإنكليزية والإسبانية والفرنسية والعربية - ومنصة "كونتراست في آر"، و"جيتي" - الصوتية - والتحق بها في عام 2019 الكثير من الخدمات الإخبارية الرقمية، كان آخرها خدمة "إيجاز" الإخبارية، و"الجزيرة بودكاست"[287].

إلى جانب الخدمات الإخبارية والإعلامية، أسست "الجزيرة" شبكة مؤسسات موازية، من قبيل "المهرجانات السنوية" و"مركز الجزيرة للتدريب" و"مركز الجزيرة لحقوق الإنسان" و"مركز الجزيرة للدراسات" و"الجزيرة نت"... وغيرها. وباتت شبكة "الجزيرة" التلفزيونية ومؤسساتها الرديفة تشكل أداة مهمة في "ترسانة الدفاع" عن وجود الدولة لقطرية في مواجهة القوى الكبرى المتصارعة في منطقة الخليج. وكشفت صحيفة **ذا غارديان** البريطانية ضمن وثائق دبلوماسية أميركية نشرها موقع "ويكيليكس"، برقية سرية من السفير الأميركي في قطر جوزف لوبارون جاء فيها: "إن قدرة قناة "الجزيرة" على التأثير في الرأي العام في جميع أنحاء المنطقة، هي مصدر كبير للنفوذ بالنسبة إلى قطر، كما أنها تُستخدم لتحسين العلاقات مع الدول الأخرى"[288].

وعززت قطر قدراتها الإعلامية[289] بتأسيس منابر إعلامية رديفة، مثل صحيفة **العربي الجديد** التي بدأت نشاطها منذ عام 2013، و"التلفزيون العربي" الذي انطلق بثه في عام 2015، ومقرهما العاصمة البريطانية[290]، و"موقع عربي بوست" ومقره مدينة اسطنبول، أضف إلى ذلك عقد قطر شراكات مع مؤسسات إعلامية عالمية[291].

ثالثًا: قطر: مهنية تضبط السردية

يرى المراقبون أن حلف "السعودية - الإمارات - البحرين - مصر" قد خالف أعراف العلاقات الدولية وتقاليدها وقواعدها بدايةً من لحظة نشوب الأزمة فجر الرابع والعشرين من أيار/مايو 2017، عندما بثَّ منشورًا على موقع "وكالة الأنباء القطرية" منسوبًا إلى أمير قطر من دون الانتظار لسماع الرد الرسمي القطري عبر القنوات الدبلوماسية، بل إن وسائل الإعلام الممولة من السعودية ونظيرتها المتمركزة في الإمارات العربية لم تأخذ بالتوضيح الذي قدمه آنذاك مدير مكتب الاتصال الحكومي في قطر، ولم تحترم الرواية القطرية التي أكدت اختراق موقع وكالة الأنباء الرسمية ونفت كل ما نُسب إلى أمير قطر من تصريحات خلال عملية الاختراق، وفي مقابل ذلك "تمكنت قطر من الهيمنة على السردية المتعلقة بأزمة الخليج، من خلال ما أبداه سياسيوها من الوقار والهدوء ومن الدعوات للحوار والصلح، مع تجنب التصريحات السجالية النارية، بل وقبل كل هذا من خلال بنية إعلامية متطورة ذات قدرات تأثير واضحة"[292].

لم تقتصر الاعترافات بنجاح الاستراتيجية الإعلامية القطرية على مراقبين محايدين أو مناصرين للموقف القطري؛ إذ أقر عبد الخالق عبد الله، المستشار السابق لولي عهد أبو ظبي محمد بن زايد، بتفوق الإعلام القطري على وسائل دول الحصار الإعلامية، مؤكدًا بلوغ تأثير الخطاب الإعلامي القطري العالمية. وقال الأكاديمي الإماراتي، في تغريدة له نشرها في موقع "تويتر"، في 2 آب/أغسطس 2019: "أقولها بكل صراحة: خطابهم الإعلامي أقوى تأثيرًا في الرأي العام العربي والعالمي من خطابنا الإعلامي".



واعترف الداعية السعودي عائض القرني، المقرب من ولي العهد محمد بن سلمان، بـ "فشل الإعلام السعودي وضعف رسالته"، وقال في تغريدة على منصة تويتر: "هو إعلام ضعيف ولا يؤدي رسالة وينبغي مراجعة الأمر فيه".



وأضاف في مداخلة مع إذاعة "إم بي سي" السعودية، في 25 شباط/فبراير 2020: "المملكة تحتاج لإعلام قوي مثل قوة الدولة"، مضيفًا: "جلست مع مسؤولين وأقروا بأن إعلامنا ضعيف ولا يقدم الكثير، فيما الإعلام الذي يهاجمنا قوي جدًّا". وشهدت منصة "تويتر" خلافًا حادًّا بين أستاذة الإعلام في جامعة الإمارات عائشة النعيمي، ورئيس قنوات أبو ظبي، يعقوب السعدي، حين انتقدت الأولى إعلام بلادها ودعت إلى إعادة الاعتبار له. ووصفت النعيمي في سلسلة تغريدات غاضبة لها، إعلام الإمارات بأنه في وضعه الحالي ما هو إلا هدر بشري ومادي، داعية إلى تغيير الاستراتيجية المعمول بها حاليًّا.



اعترافات إماراتية أخرى تقر بقوة إعلام قطر جاءت من مسؤولين بارزين تقلدوا مناصب مرموقة في الدولة، ومن بين هؤلاء الفريق ضاحي خلفان، نائب رئيس الشرطة والأمن العام في دبي، إضافة إلى أستاذ العلوم السياسية في جامعة الإمارات عبد الخالق عبد الله، الذي عمل مستشارًا سابقًا لولي عهد أبوظبي محمد بن زايد، حاكم البلاد الفعلي. وقال المسؤول الأمني الإماراتي البارز

في تغريدة عبر حسابه في موقع التواصل الاجتماعي "تويتر" (2 أيلول/سبتمبر 2019)، إنه كان يسمع دائمًا "عن قوة وتأثير الإعلام القطري وتفوقه في المنطقة"، لكنه لم يكن يصدق تلك الأقاويل. وتابع موضحًا: "أعترف اليوم أن إعلامها (قطر) وشبكات تواصلها الاجتماعي استطاعت أن تحقق أهدافها".



واستفادت الدبلوماسية القطرية في هذا النجاح من فشل الدول الأربع في تقديم حجج أو أدلة تُبرر إجراءات الحصار على قطر، بل إن المجتمع الدولي قاطبة عبّر في صيغ متفاوتة عن عدم تقبل المطالب التي قدمتها الدول الأربع، لا سيما منها تلك المطالب التي تمسّ جوهر سيادة قطر واستقلاليّتها، من قبيل خفض التمثيل الدبلوماسي مع إيران، وإغلاق القاعدة العسكرية التركية، فضلًا عن تسليم تقارير دوريّة في تواريخ محدّدة سلفًا مدّة عشر سنوات، ما جعلها أشبه بوثيقة لإعلان الاستسلام وفرض الوصاية. وقد وصف وزير الخارجية الألماني زيغمار غابرييل (الاثنين 26/6/2017) قائمة المطالب بـ "الاستفزازية جدًّا"(293). واستنكرت دول ومنظمات دولية مطالبة الدول الأربع بإغلاق قنوات "الجزيرة"، و"إغلاق كافة وسائل الإعلام التي تدعمها قطر بشكل مباشر أو غير مباشر، على سبيل المثال: مواقع عربي 21، العربي الجديد، مكملين، الشرق، ميدل إيست آي"، وهو المطلب الذي وصفته صحيفة **ذا غارديان** البريطانية بـ "السخيف"(294)، ودانه الاتحاد الدولي للصحافيين(295)، واعتبرت منظمة "هيومن رايتس ووتش" الحقوقية الدولية أن المطالبة بإغلاق قناة "الجزيرة" ليس عقابًا لقطر، بل عقاب لملايين العرب في المنطقة، بحرمانهم من تغطية إعلامية مهمة"(296).

هكذا، حافظت منظومة الإعلام القطري "بشكل عام على معاييرها الصحفية، وفككت روايات رباعي الحصار عند كل منعطف، وأثبتت فاعليتها مرة أخرى. وهذا ما يفسر استهداف هذه المنظومة بمطالب دول الحصار الـ 13، التي اشترطت في بندين منفصلين إغلاق شبكة "الجزيرة" ومؤسسات إعلامية تدعم قطر. لكن في النهاية، لم تنجح دول الحصار في إجبار قطر على الخضوع. بل على العكس تمامًا، عززت الدوحة مواقعها دوليًّا، وكان لسردها تأثير أكبر مقارنة برواية دول الحصار، التي طغت عليها التناقضات والاختلالات"(297).

رابعًا: خلاصة

تضافرت الدبلوماسية التقليدية القطرية مع ترسانة "القوة الناعمة" التي راكمتها قطر خلال العقدين الماضيين، في مواجهة الأزمة التي اندلعت فجر 24 أيار/مايو 2017. وشكل الفضاء الإعلامي الساحة الأمامية للأزمة الخليجية الراهنة منذ شرارتها الأولى باختراق الموقع الإلكتروني لـ "وكالة الأنباء القطرية" (قنا) فجر 23 أيار/مايو 2017، وبث تصريحات مُفبركة منسوبة إلى أمير قطر الشيخ تميم بن حمد آل ثاني على امتداد مراحل الأزمة، وصولًا إلى الوقت الراهن. وكانت مختلف وسائط الإعلام ومنصاته التقليدية والرقمية أبرز الأدوات التي جندتها دول الحصار للهجوم على

قطر، وهي التي وظفتها الأخيرة بدورها لصد العدوان والدفاع عن استقلال قرارها وصيانة سيادتها. وحضر الإعلام كذلك، بوصفه جزءًا أصيلًا في صُلب الأزمة؛ ذلك أن المطالب الـ 13 التي رفعتها دول الحصار في وجه قطر يوم 22 حزيران/يونيو 2017 استهدفت بشكل مباشر الإعلام القطري، إذ طالبت دولُ الحصار في بندين منفصلين بإغلاق شبكة "الجزيرة" ومؤسسات إعلامية أخرى مدعومة من دولة قطر.

وأدّى الإعلام القطري دورًا محوريًّا في مواجهة أزمة الحصار، وتوجه إلى الجمهورين الداخلي والخارجي بخطاب مهني قائم على الحجج والأدلة الملموسة لتفنيد الإشاعات بالحقائق، ودحض الادعاءات بالأدلة والبراهين. أما القواعد الأساسية التي ارتكز عليها الخطاب الإعلامي القطري، فكانت قواعد ومقتضيات الشرائع الدولية، ومدونات حقوق الإنسان والحريات العامة، والأهم من ذلك كله القيم الإسلامية، والأعراف والتقاليد الأخلاقية. وتمسك الإعلام القطري بخطاب التسامح والتعالي عن الصغائر، مع التركيز على استعداد قطر الدائم لحل الأزمة عبر القنوات الدبلوماسية من دون المس باستقلال قطر وسيادتها.

وقد أكسب أداء الإعلام القطري البلادَ ورقة قوة إضافية في المواجهة، إذ جاءت ردات الأفعال العالمية أكثر تقبلًا للرواية القطرية، من قبول ادعاءات دول الحصار ومزاعمها. كما تفاعل المجتمع الدولي بشكل إيجابي مع استعداد قطر لحل النزاع بالحوار والتفاهم على أسس القانون الدولي وأصول العلاقات الدولية أكثر من تفاعله مع مطالب الدول الأربع وشروطها التي جاءت مُستفزة، وفق تعبير وزير الخارجية الألماني[298].

بالنظر إلى الدور الحيوي والفاعل الذي أدّته السمة الوطنية ومنظومة القوة الناعمة في حماية قطر وكيانها السياسي خلال الأزمة، بات صانع السياسة القطري أكثرَ اهتمامًا بهما، ما يعني أن قطر ستولي القوة الناعمة، وفي مقدمها الإعلام، المزيد من الاهتمام والتطوير في المستقبل، وهو ما ظهر جليًّا في دعوة أمير قطر تميم بن حمد آل ثاني في خطابه الأول بعد اندلاع الأزمة، إلى "تطوير مؤسساتنا التعليمية والبحثية والإعلامية ومصادر قوتنا الناعمة كافة على المستوى الدولي، وفي تفاعل مع أفضل الخبرات القطرية والعربية والأجنبية"[299]. وقد تجلت المباشرة التنفيذية للرؤية الأميرية في إقرار قانون إنشاء "المدينة الإعلامية" في 31 أيار/مايو 2019، بهدف إدارة النشاط الإعلامي وتطويره في البلاد. وتهدف المدينة الإعلامية إلى جذب الإعلام والشركات والمؤسسات البحثية واستقطابها في المجال الإعلامي والإعلام الرقمي، ومن بين صلاحياتها منح تراخيص البث التلفزيوني والإذاعي وتراخيص النشر والتوزيع للصحف والمجلات والكتب للشركات المرخص لها، ودعم مشروعات الإعلام الرقمي والتكنولوجي وتشجيعها، في إطار رؤية قطر الوطنية 2030 والاستراتيجية الوطنية، وتطوير العلاقة بين الإعلام المحلي والإقليمي والدولي. وستكون المدينة منطقة حرة مكملة للإعلام المحلي، وستعمل على جذب الإعلام العالمي وتقديم الخدمات اللازمة لأداء عمل المؤسسات الإعلامية مع اختيار الشركات الإعلامية وفقًا لمعايير محددة، ومراعاة للعادات والتقاليد داخل الدولة[300].

المراجع

1 - العربية

التميمي، نواف. **الدبلوماسية العامة وتكوين السمة الوطنية: النظرية والتطبيق على نموذج قطر**. بيروت: مركز الجزيرة للدراسات؛ الدار العربية للعلوم ناشرون، 2012.

UUUU. "الدبلوماسية القطرية واختبار الأزمة". **سياسات عربية**. السنة 5. العدد 27 (تموز/يوليو 2017).

UUUU. "تأثير الدبلوماسية الموازية لدول عربية في الإعلام الغربي". مركز الجزيرة للدراسات. 3 آب/أغسطس 2017. في: https://bit.ly/3INdwRq

UUUU. "دور قوة قطر الناعمة في كسب القلوب وإفشال الحصار"، في: عز الدين عبد المولى والحواس تقية (تحرير)، **صمود قطر: نموذج في مقاومة الحصار وقوة الدول الصغيرة** (الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 2018). في: https://bit.ly/3oS5Mq3

خضير، ماجد حميد. "مقومات السياسة الخارجية القطرية: دراسة في السلوك السياسي". **دراسات دولية**. العدد 49 (30 أيلول/سبتمبر 2011). في: https://bit.ly/3GFu2lp

الراجحي، محمد. "الفبركة الإعلامية وشيطنة السياسة القطرية لتفجير الأزمة بالخليج". مركز الجزيرة للدراسات. 17 حزيران/يونيو 2017. في: https://bit.ly/3IZBIXh

عبد الواحد، أثير ناظم. "دور السياسة الخارجية القطرية في ظل الأزمات العربية والإقليمية". **دراسات دولية**. السنة 10، العدد 43 (2010). في: https://bit.ly/3IyTAm9

منيمنة، حسن. "أزمة الخليج رسالة كابوسية - بلا نجاح في الأفق". معهد واشنطن. 21 حزيران/يونيو 2019. في: https://bit.ly/31NJDAN

2 - الأجنبية

Blanchard,#Christopher#M.#"Qatar:#Background#and#U.S.#Relations."#Congressional#Research#Service.#Report#Prepared for#Members#and#Committees#of#Congress.#16#May#2011.#at:#https://bit.ly/31VWSPB

Brannagan,#Paul#Michael#&#Richard#Giulianotti.#"The#Soft#Power#-#Soft#Disempowerment#Nexus:#The#Case#of#Qatar." *International Affairs*.#vol.#94,#no.#5#(September#2018).#at:#https://bit.ly/3EX0sax

Cherkaoui,#Tarek.#"Qatar's#Public#Diplomacy,#International#Broadcasting,#and#the#Gulf#Crisis."#*Rising Powers Quarterly*. vol.# 3,# no.# 3:# *Public Diplomacy of Rising and Regional Powers*# (December# 2018).# at: https://bit.ly/3DQeaL7

Dinnie,#Keith.#"[Book#Review:]#*Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*,#by Simon#Anholt."#*Journal of Brand Management*.#vol.#14,#no.#6#(2007).

Gudjonsson,#Hlynur.#"Nation#Branding."#*Place Branding and Public Diplomacy*.#vol.#1,#no.#3#(July#2005).

Henrikson,#Alan.#"Niche#Diplomacy#in#the#World#Public#Arena:#The#Global#Corners'#of#Canada#and#Norway,"#in:#Jan Melissen#(ed.),#*The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*,#Studies#in#Diplomacy#and International#Relations#(New#York:#Palgrave,#2005).

Lee,#Kyung#Mi.#"Nation#Branding#and#Sustainable#Competitiveness#of#Nations."#PhD.#Thesis.#University#of#Twente. 2009.#at:#https://bit.ly/33iq1ou

Miller,#Rory#&#Harry#Verhoeven.#"Overcoming#Smallness:#Qatar,#the#United#Arab#Emirates#and#Strategic#Realignment#in the#Gulf."#*International Politics*.#57#(2019).#at:#https://bit.ly/3m2tUEI

Nye,#Joseph.#*Soft Power:#The Means to Success in World Politics*.#New#York:#Perseus#Books#Group,#2004.

Olins,#Wally.#*Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*.#Boston,#Mass.:#Harvard#Business School#Press,#1990.

Pet[hied' B) E) "I WWi WdZ jh[O ehbZ5: hWdZ_d] feh WE _Yhe(KjWj[)" *Middle East Journal*) 1 eb) 10' de) / (9 kjkc d - 001))

"I WWi E WdjWdi Kjhed] KjWdZ_d] _d J[]_edWb WdZ Adj[hdWj_edWb E[Z_W E Wha[ji)" GnfehZ : ki_d[ii ?hekf) Wj5 https://bit.ly/31NujnH

KpedZ_' ? oeh]o) "Lh[J eb[WdZ ; hWb[d][i ef ; ekdjho : hWdZ_d] _d LhWdi_j_ed ; ekdjh_[i5 Lh[; [djhWb WdZ EWj[hd Ekhef[Enf[h_[dY[)" *Place Branding and Public Diplomacy*) 1 eb) . ' de) , (F[XhkWho - 002))

________________. "HkXb_YD_fbec WYo WdZ F Wj_ed : hWdZ_d]5 ; edY[fjkWb K_c _bWh_j_[i WdZ D_ff[h[dY[i)" F[jh[hbWdZi Adij_jkj[ef Adj[hdWj_edWb J [bWj_edi) - 003) Wj5 https://bit.ly/3ETjuOV

9 b(LWc _c _' F WnWf " 9 ppWc 9 c _d) "I WjWhi F Wj_ed : hWdZ5 FWY_d] jh[J[]_edWb ; hWb[d][i'" _d5 HWjhWc 9 bahWj[[X ([Z))' *Qatar: Political, Economic and Social Issues* (F[m Qeha5 F el WKY_[dY[HkXb_i h[hi' - 0, 4))

(246) شكر وعرفان: أُنجز هذا البحث بفضل المنحة [NPRP11S-0108-180226] المقدمة من "الصندوق الوطني لرعاية البحث العلمي" العضو في "مؤسسة قطر". وتعكس النتائج الواردة في هذا الفصل العمل البحثي.

(247) Keith Dinnie, "[Book Review:] Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, by Simon Anholt," Journal of Brand Management, vol. 14, no. 6 (2007).

(248) J. E. Peterson, "Qatar and the World: Branding for a Micro-State," Middle East Journal, vol. 60, no. 4 (Autumn 2006), pp. 733-784, accessed on 9/3/2018, at: https://bit.ly/3yy1SWQ

(249) Alan Henrikson, "Niche Diplomacy in the World Public Arena: The Global 'Corners' of Canada and Norway," in: Jan Melissen (ed.), The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations, Studies in Diplomacy and International Relations (New York: Palgrave, 2005), p. 1.

(250) Joseph Nye, Soft Power: The Means to Success in World Politics (New York: Perseus Books Group, 2004).

(251) Ibid.

(252) Gyorgy Szondi, "Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences," Netherlands Institute of International Relations, 2008, accessed on 7/3/2018, at: https://bit.ly/3ETjuOV; Paul Michael Brannagan & Richard Giulianotti, "The Soft Power - Soft Disempowerment Nexus: The Case of Qatar," International Affairs, vol. 94, no. 5 (September 2018), pp. 1139-1157, accessed on 7/3/2019, at: https://bit.ly/3EX0sax

(253) Wally Olins, Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1990).

(254) Dinnie.

(255) Olins.

(256) Ibid.

(257) Henrikson, p. 1.

(258) "Qatar National Vision 2030," accessed on 12/3/2018, at: https://bit.ly/3AMi4ET

(259) نواف التميمي، الدبلوماسية العامة وتكوين السمة الوطنية: النظرية والتطبيق على نموذج قطر (بيروت: مركز الجزيرة للدراسات؛ الدار العربية للعلوم ناشرون، 2012)، ص 68.

(260) أثير ناظم عبد الواحد، "دور السياسة الخارجية القطرية في ظل الأزمات العربية والإقليمية"، دراسات دولية، السنة 10، العدد 43 (2010)، ص117-130، شوهد في 18/7/2017، في: https://bit.ly/3IyTAm9
(261) ماجد حميد خضير، "مقومات السياسة الخارجية القطرية: دراسة في السلوك السياسي"، دراسات دولية، العدد 49 (30 أيلول/سبتمبر 2011)، ص 196-240، شوهد في 18/7/2017، في: https://bit.ly/3GFu2lp
(262) نواف التميمي، "هكذا تجاوزت قطر صدمة الحملة ضدها"، **العربي الجديد**، 13/7/2017، شوهد في 18/7/2017، في: https://goo.gl/xWwxrW
(263) نواف التميمي، "الدبلوماسية القطرية واختبار الأزمة"، **سياسات عربية**، السنة 5، العدد 27 (تموز/يوليو 2017)، ص 7-15.
(264) "واشنطن وطالبان توقعان اتفاقًا تاريخيًّا في الدوحة"، *DW*، 29/2/2020، شوهد في 12/7/2020، في: https://bit.ly/327UjcW
(265) Christopher M. Blanchard, "Qatar: Background and U.S. Relations," Congressional Research Service, Report Prepared for Members and Committees of Congress, 16 May 2011, accessed 2/7/2020, at: https://bit.ly/31VWSPB
(266) Rory Miller & Harry Verhoeven, "Overcoming Smallness: Qatar, the United Arab Emirates and Strategic Realignment in the Gulf," International Politics, 57 (2019), accessed on 15/7/2020, at: https://bit.ly/3m2tUEI
(267) "بالأدلة والوثائق.. 'ما خفي أعظم' يكشف تفاصيل محاولة انقلاب 1996"، **لوسيل**، 5/3/2018، شوهد 9/6/2020، في: https://bit.ly/38PHN1h
(268) "العلاقات القطرية - السعودية: تاريخ حافل بالخلافات والتوترات"، موقع **بي بي سي عربي**، 6/6/2017، شوهد في 6/6/2020، في: https://bbc.in/3m5QYlW
(269) التميمي، "الدبلوماسية القطرية"، ص 7.
(270) محمد الراجحي، "الفبركة الإعلامية وشيطنة السياسة القطرية لتفجير الأزمة بالخليج"، مركز الجزيرة للدراسات، 17 حزيران/يونيو 2017، شوهد في 20/7/2018، في: https://bit.ly/3IZBlXh
(271) "الشروط الخليجية: تفنيد لبنود 'الاستسلام بلا قيد أو شرط'"، **العربي الجديد**، 25 حزيران/يونيو 2017، شوهد في 8/7/2020، في: https://bit.ly/2OnjnCC
(272) الراجحي.
(273) نواف التميمي، "تأثير الدبلوماسية الموازية لدول عربية في الإعلام الغربي"، الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 3 آب/أغسطس 2017، شوهد في 25/5/2018، في: https://bit.ly/3INdwRq

(274) التميمي، "تأثير الدبلوماسية الموازية".
(275) Glenn Greenwald, "How Former Treasury Officials and the UAE Are Manipulating American Journalists," The Intercept, 25/9/2014, accessed on 2/8/2016, at: https://bit.ly/3J6g7XN
(276) التميمي، "تأثير الدبلوماسية الموازية".
(277) المرجع نفسه.
(278) Tarek Cherkaoui, "Qatar's Public Diplomacy, International Broadcasting, and the Gulf Crisis," Rising Powers Quarterly, vol. 3, no. 3: Public Diplomacy of Rising and Regional Powers (December 2018), pp. 127-149, accessed on 20/6/2019, at: https://bit.ly/3DQeaL7
(279) "سفير الإمارات لدى روسيا: على شركائنا الخيار إما التعاون معنا أو مع قطر"، موقع سبوتنيك عربي، 28/6/2017، شوهد في 11/7/2020، في: https://bit.ly/32f1FcM
(280) موقع مكتب الإتصال الحكومي، شوهد في 10/7/2020، في: https://www.gco.gov.qa/ar
(281) "الراية: قطر نجحت في محاصرة دول الحصار وكشف ألاعيبها وادعاءاتها"، النشرة، 27/5/2018، شوهد في 14/6/2019، في: https://bit.ly/33tteSh
(282) ألقى أمير قطر الشيخ تميم بن حمد آل ثاني يوم الجمعة 21 تموز/يوليو 2017، خطابًا للمواطنين والمقيمين على أرض قطر، حول الوضع الحالي والتوجهات المستقبلية لدولة قطر في ظل الأزمة الخليجية الراهنة. النص الكامل للكلمة كما ورد:
"أول خطاب لأمير قطر يتناول الأزمة الخليجية"، الجزيرة نت، 21/7/2017، شوهد في 10/3/2018، في: https://bit.ly/3lZBGiA
(283) موقع مكتب الاتصال الحكومي، شوهد في 10/7/2020، في: https://www.gco.gov.qa/ar
(284) "ندوة بحثية للجزيرة للدراسات: استراتيجية قطر تفشل أهداف الحصار وتعزز مناعتها لمواجهة الأزمات"، مركز الجزيرة للدراسات، 17 حزيران/يونيو 2020، شوهد في 30/6/2020، في: https://bit.ly/3DXqKbn
(285) المرجع نفسه.
(286) المرجع نفسه.
(287) Cherkaoui, pp. 127-149.
(288) Blanchard.
(289) Cherkaoui.
(290) "Qatar Maintains Strong Standing in Regional and International Media Markets," Oxford Business Group, accessed on 8/6/2020, at:

https://bit.ly/31NujnH

(291) Cherkaoui.

(292) حسن منيمنة، "أزمة الخليج رسالة كابوسية - بلا نجاح في الأفق"، معهد واشنطن، 21 حزيران/يونيو 2019، شوهد في 5/6/2020، في: https://bit.ly/31NJDAN

(293) "وزير الخارجية الألماني: المطالب المقدمة لقطر 'مستفزة جدًّا'"، **العربي الجديد**، 26/6/2017، شوهد في 17/7/2017، في: https://bit.ly/3F1hiFb

(294) "غارديان: إغلاق "الجزيرة" طلب 'سخيف'"، **الجزيرة نت**، 23/6/2017، شوهد في 16/7/2017، في: https://bit.ly/3F60Weo

(295) "الاتحاد الدولي للصحفيين يدين استهداف دول للجزيرة"، **الجزيرة نت**، 16/6/2017، شوهد في 16/7/2017، في: https://bit.ly/3GGHXb0

(296) "'ووتش': طلبُ إغلاق "الجزيرة" يهدف لتوسيع 'المراقبة الجبانة' ومصيره الفشل"، موقع شبكة رصد الإخبارية، 23/6/2017، شوهد في 7/8/2017، في:

http://rassd.news/208823.htm

(297) Cherkaoui.

(298) "وزير خارجية ألمانيا: مطالب السعودية وحلفائها لقطر 'استفزازية جدًّا'"، موقع فرانس 24، في: 26/6/2017، شوهد في 18/7/2017، في: https://bit.ly/3pZOLtq

(299) خطاب أمير قطر، في: https://bit.ly/3iYQOcR

(300) "أمير قطر يصدر قانونًا بإنشاء المدينة الإعلامية"، **العربي الجديد**، 30/5/2019، شوهد في 26/6/2020، في: https://bit.ly/3IWLDak

الفصل الخامس: حصار قطر وأثره على الاقتصاد والبنية التحتية وسياسات الدولة لمواجهته ...... عبد العزيز بن ناصر آل خليفة، حامد التجاني علي

مقدمة

لا بد في ضوء أنموذج الدوحة للأزمات من تأطير البحث، فمن الضروري دراسة المؤشرات الاقتصادية قبل الأزمة وبعدها، والسياسات التي صيغت لمجابهة الأزمة بما يُعرف بإدارة الأزمة. أول ما تهزّه الأزمات هو الاقتصاد، وسقوطه يعني سقوط ناظم الدولة، يتبعه انهيار لقوة المجتمع، وربما الخضوع. أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات الموضح في الشكل (1-1) في الفصل الثاني من الكتاب هو حلقة ديناميكية توضّح كيف تتولد الأزمات وملحقاتها وتتجدد لمحاصرة المجتمع وشل قدراته والتحكم في مصائره، وكيفية تعاطي المؤسسات وقيادات الدولة أو المجتمع مع مهمة احتواء الأزمة وتفادي تكرارها وهزيمة ذيولها؛ فالحصار صُمم لتحقيق أهداف سياسية تتمثل في ضرب البنية الاقتصادية، لكن المركز المالي للدولة وسرعة تحريك الموارد وتعبئتها امتصّا آثارها وأبطلا مفعول المؤشرات السلبية. هنا، لا بد من ذكر أن هناك عوامل أخرى أثرت في مؤشرات الاقتصاد الكلي، منها هبوط أسعار النفط بفضل الوقود الأحفوري، وأزمة وباء كورونا.

من خلال النظر إلى الأزمة الخليجية، تُعد قطر القُطْرَ الخليجي الوحيد الذي لديه معاملات اقتصادية ذات درجة عالية من الأمان؛ إذ إن النفط ليس السلعة الأساسية الوحيدة التي يعتمد عليها الاقتصاد القطري، بل إن لدى الدولة احتياطيًا ماليًا واستثمارات في الصندوق السيادي، ولذلك من الصعب أن تتأثر بصورة حادة بالسوق العالمية للنفط أو أي شكل من أشكال الارتباط بسلعة النفط، كما أنها ليست مركزًا تجاريًا صُمِم ليكون حاضنة للسوق العالمية، يتأثر بركودها أو يزدهر بازدهارها. أما الغاز، فقد بات النقطة الفاصلة بين قطر وجيرانها في المنطقة، فبما أن النفط لم يعد مورد قطر الأول بعد عام 1996، اتجهت قطر بخطى ثابتة إلى إنتاج الغاز المسال وتصديره وبناء الاستراتيجيات المالية والسياساتية عليه، وهو ملف لطالما مارست السعودية الضغط على قطر للتخلي عنه، ما سبب أزمات احتوتها قطر، كما عزز دور قطر في احتواء الأزمات، خصوصًا بعد الأزمة الخليجية في عام 2014 التي انتهت بالوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف الخليجية ويبعد مخاوفها التي حاولت الإمارات والسعودية البناء عليها للتأثير في شؤون قطر الداخلية بالقوة[301]. بالتالي، لم يعد ثمة سبب فعلي لأن تقوم الدولتان أو غيرهما بالإجراءات المباغتة التي هزت المجتمع والإقليم، ما صرح بقوة سؤال: لماذا قطر؟ ولماذا في هذا التوقيت؟ لعلنا نجد الإجابة إذا ما طالعْنا والقارئ الكريم الوجه الاقتصادي للحصار.

عملت دول الحصار على تغيير سياسات قطر الداخلية والخارجية عبر استهداف مراكز قوة الدولة القطرية المتمركزة في الاقتصاد، بعد أن تصورت [- دول الحصار -] الاقتصاد القطري من خلال استراتيجيات الحصار هشًّا وضعيفًا وقابلًا للانهيار أمام أي صدمة مفاجئة في أسابيع، إن لم يكن في أيام، لأن قطر كانت تعتمد لعبور بضائعها وسلعها الأساسية على موانئ الدول الخليجية المحيطة ومعابرها، إضافة إلى شبكة البنى التحتية التي تربطها بدولة الإمارات وبشبكات الموانئ التجارية فيها، وأهمها ميناء جبل علي، فضلًا عن شبكات الطرق البرية التي تربطها بالسعودية، ومن بينها معبر سلوى[302]. كما تم منع شركة الطيران الوطنية (الخطوط الجوية القطرية) من التحليق فوق المجالات الجوية لدول الحصار، ما أدى إلى انخفاض عدد الرحلات الجوية إلى الدوحة نحو الربع خلال الأشهر الستة الأولى من الحصار، في حين انخفض عدد الزوار إلى البلاد 20 في المئة، وفقًا لمجموعة بحوث الاقتصاد الكلي المستقلة "كابيتال إيكونوميكس"[303].

كان الحصار سريعًا ومفاجئًا لمتخذي القرار القطري، وكلفهم اتخاذ حزمة من الإجراءات السريعة في ما خص تدفق السلع الغذائية والاستهلاكية، فكيف كانت تأثيرات الحصار في الاقتصاد

القطري، بخاصة في قطاع البنية التحتية والمؤشرات الاقتصادية؟ وكيف صاغت الدولة سياساتها لامتصاص الصدمة؟ ينقسم الفصل الخامس إلى محاور ثلاثة: المحور الأول حول مراجعة أدبيات الحصار وأثره في البنية التحتية وتحليل البيانات الاقتصادية لمعرفة المعالجات الاقتصادية والسياساتية للأزمة، والمحور الثاني حول تطور المؤشرات الاقتصادية قبل الحصار وبعده، وتحديد معدل التضخم والتطورات النقدية في أسواق المال والميزان المالي، وتأثير الأزمة في سوق العقارات. أما المحور الثالث، فيبحث في كيفية تجاوُز قطر أزمة الحصار، وأخيرًا خلاصة الفصل.

أولًا: مراجعة الأدبيات

1 - أثر الحصار على الاقتصاد القطري

جاء في تقرير مؤسسة "موديز" (E eeZo’i) الخاص بالأزمة الخليجية أن سير الأزمة على هذه الوتيرة سيؤثر في اقتصاد الدول الخليجية، خصوصًا قطر والبحرين. وذكر التقرير أن تكلفة الحصار على قطر ظهرت من خلال تدفق أكثر من 30 مليار دولار من رؤوس الأموال الخليجية خارج النظام المصرفي القطري والسوق القطرية، وعلى الأثر ضخّ بنك قطر المركزي مبلغًا مقداره 38'5 مليار دولار، أي ما يعادل 23 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي لدولة قطر، في الجهاز المصرفي، من أجل إنعاشه ومحاولة المحافظة على توازن السوق والجهاز المصرفي في قطر[304]. وجعلت زيادة الكتلة النقدية البنوك في وضع مستقر وذات معدلات سحب وإيداع عالية، لذلك لم يحدث أي ذعر أو اندفاع يصاحبان في العادة أي تعثّر في المصارف.

كان التحدي في إيجاد البدائل لواردات السعودية والإمارات بعد خرق الحصار التكامل الاقتصادي ضمن اتفاقيات مجلس التعاون. وبالنظر إلى اقتصاد دول هذا المجلس، نجد أنه كان ذا طبيعة اقتصادية ضعيفة هيكليًّا، وهذا يعود إلى سببين: اعتماده على مورد وحيد هو النفط، وفشله بعد أكثر من نصف قرن من تصدير النفط في تنويع اقتصادات هذه الدول وتكاملها، والعلاقات الاقتصادية الضعيفة بين دول مجلس التعاون، حيث ظلت التجارة البينية بينها بمعدل 10 في المئة من مجموع تجارتها الخارجية[305]. إن التكامل يحتاج إلى رؤية سياسية وانفتاح وانتقال رؤوس الأموال والعمل بقانون العرض والطلب ومؤسسات ناظمة.

والناظر إلى طبيعة العلاقات الاقتصادية بين هذه الدول يرى غيابًا تامًّا لعناصر مهمة في ربط الأسواق بعضها ببعض، كغياب السكك الحديد، إضافة إلى شبكات الطرق والجسور والتجارة الحدودية، ما عكس تفكك بعض هذه الأسواق بعضها عن بعض، وانعكس غيابًا للآثار المترتبة على طبيعة العلاقات الاقتصادية[306]. ومع واقع تحول الأسواق الخليجية جزرًا معزولة، سهلت عملية تكيف قطر بسرعة إبان الحصار.

وبالنظر إلى السياسات الاقتصادية التي اتّبعتها قطر خلال العقدين الأخيرين، نجد أنها كانت ذات جدوى كبيرة تجاه حالة الحصار الذي فُرض عليها؛ فبالاطلاع على طبيعة نشاط قطر الاقتصادي، يمكن النظر إلى السياسات الاقتصادية ما قبل الحصار من خلال ما يأتي[307]:

ساهمت البنى الإنتاجية للغاز الطبيعي في عمليات تفادي الأزمة الاقتصادية الناتجة من الحصار؛ فبفضلها زادت قطر معدلات الإنتاج في حقول الغاز الطبيعي، ما سهل عملية الحفاظ على ريادتها في تصديره، كما ساعدت البنى التحتية الجاهزة والمعدة سلفًا، المتمثلة في قطاع الموانئ

والطيران، في فتح أبواب قطر للتجارة الخارجية والمعالجة السريعة لأي فراغ يحدثه انسحاب بعض الشركات، وتأمين البديل، ودخول قطر السوق العالمية للتبادل عبر هذه البوابات.
يضاف إلى ما سبق أن قطر تمتلك بنى استثمارية من خلال العوائد الناتجة من الصناعة الهيدروكربونية، ما مكَّنها من امتصاص أي أزمة مالية عبر الصناديق والعوائد الاستثمارية، وخفف من أي صدمة تقع على اقتصادها. وبعد الأزمة المالية في سوق النفط التي وقعت في عامي 2003 و2004، والأزمة المالية في عام 2008 في إطار انفجار نسبة ارتفاع الفائدة في سوق العقارات في الولايات المتحدة، وارتباط الريال بالدولار، اتجهت قطر إلى اتباع سياسات احترازية مكّنتها من بناء اقتصاد متماسك وقوي إلى حد كبير، حيث أمكنها امتصاص الصدمات التي تقع على اقتصادها.
اعتمدت قطر نهجين من السياسات الاقتصادية بعد الحصار، **الأول** قصير الأمد، بهدف امتصاص الأزمة ومعالجة أثرها المترتب على الأفعال المفاجئة لدول الحصار، مثل توقف إيرادات الغذاء والدواء، وإغلاق المدخلات البحرية والبرية، والتراجع الحاد الذي خلفه الانسحاب من البورصة القطرية وحجم المدخلات إلى السوق القطرية، إضافة إلى زيادة الضغط على سعر صرف الريال القطري، وزيادة قيمة النقل والتكلفة، لا سيمّا التأمين على القروض الخارجية، وعلى واردات الشحن وقطاع النقل والأنشطة التجارية بأنواعها كافة، وكذلك قطاع الفنادق والسياحة... ما أثر في قطاع العقارات والإيجارات[308]، وكذلك الهبوط النسبي في القطاع المصرفي، الذي انعكس على الإنفاق الحكومي، الذي زاد مدة سد الفجوة المالية والعجز المالي، وتسبب في سحب جزء من الودائع السائلة في الخارج من أجل إنقاذ الجهاز المصرفي المحلي الذي تضرر نسبيًّا[309].
طبّقت قطر لتغطية الأزمة على الفور الكثير من الحزم الإجرائية المالية والاقتصادية التي جاءت كتعزيزات تضمن استقرار قطاع السلع والقطاع المصرفي، من خلال عمليات التدخل المباشر لتغيير وجهات خطوط الإمداد السلعي إلى البدائل المتاحة في السوق العالمية، كما زيدَت معدلات استيعاب السعة التخزينية للمواد الغذائية من أجل ضمان استقرار السلع وتوفير حد مناسب في السوق الاستهلاكية من السلع من أجل ضمان تدفقها في السوق وعدم تأثر المستهلك، وضخّت الدولة سيولة داخل الجهاز المصرفي، كي تمتص أثر خروج رأس المال من الجهاز المصرفي، وتغطي عجز القطاع المالي، خصوصًا مع انسحاب رؤوس الأموال الخليجية الأخرى من السوق القطرية[310].
وكان هناك سياسات قطرية أخرى طويلة الأجل لمواجهة الحصار المفروض على الدولة، فقد أفادها المراقبون بأن الأزمة لن تنتهي في شهر أو شهرين وإنما قد تطول، وهو ما حدث بالفعل، إذ امتد الحصار أربع سنوات قبل رفعه في مؤتمر العلا في كانون الثاني/يناير 2021.
كان اهتمام الدولة القطرية الأولي بتغطية السوق بالمواد الغذائية، فزادت الطاقة الصناعية للمنتجات المحلية بحوالى 300 في المئة في أول ثمانية أشهر من عمر الحصار[311]، كما عززت قطر الإنتاج المحلي عبر شراء الحصص من السوق المحلية، وسهّلت التصدير وأطلقت مبادرات كثيرة في منصات المؤسسات الحكومية، التي ساهمت في رفع مستوى الإقبال على الصناعة المحلية، ومن أهم المبادرات التي ساهمت في إنشاء 250 مصنعًا، مبادرة "امتلِك مصنعًا في 72 ساعة"[312]، ما ساهم في سد الفجوة التي تركها المستثمرون في السوق القطرية، إضافة إلى التدفق الكامل للبضائع. وساعدت سياسات الإعفاء الضريبي والإيجارات من إمكانية الاستثمار، بالتحديد

في مناطق لوجستية وحيوية جنوب البلاد، حيث بلغ الإعفاء 50 في المئة من قيمة الإيجار لعامي 2018 و2019[313].

وأعلنت وزارة الاقتصاد في عام 2017 فتح باب التسجيل للقيد في مدونة المقيمين الماليين المعتمدين، وذلك وفقًا لأحكام المادة 158 من القانون 11 لسنة 2015، الذي يختص بقانون الشركات التجارية، كما أجازت الوزارة عددًا من شروط التقديم للقيد في قائمة المقيمين الماليين المعتمدين لديها. وبخصوص جهودها للشراكات الخاصة بالدولة وتحفيز مساهمة القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، أُتيحت الفرصة بوساطة وزارة التجارة والصناعة لتعديل الأوضاع بالشركات، إضافة إلى الإعفاء من الرسوم، حيث شملت هذه الفرصة جميع الشركات - المساهمة العامة والشركات الخاصة وشركات التوصية البسيطة وشركات التضامن - التي تختلف أنشطة أسهم الفرع فيها عن الرئيسي[314]. وعززت الوزارة دور هذه الشركات عبر منافذ موحدة للخدمات الاستثمارية، ليتمكن العميل من إجراء معاملاته مع الوزارة والجهات الأخرى من نافذة واحدة، ما يسهّل عملية بدء النشاط التجاري بصورة فورية ومن دون أن يحتاج العميل إلى مزيد من الإجراءات أو النوافذ، كما يسهل عملية الاستثمار والنشاط التجاري. وإلى جانب هذا أيضًا، عملت الوزارة على تسهيل الإجراءات والمعاملات التجارية أمام رواد الأعمال بخصوص إتمام الرخص الإنشائية وشروطها، بهدف دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وغيرها، وفقًا للقرار الوزاري 242 الذي سمح بمزاولة الأعمال التجارية من المنازل، وهي إجراءات ساهمت في تسهيل دخول الأسواق التجارية[315].

ذلك كله ساعد في امتصاص الصدمة الأولى في بداية أشهر الحصار، وزاد الصادرات غير النفطية، التي كان حجمها قبل بداية الحصار في حزيران/يونيو - أي في الأشهر الخمسة الأولى: من كانون الثاني/يناير حتى أيار/مايو - 7'72 مليار ريال، وأصبح في الأشهر الخمسة التالية لبداية الحصار - من تموز/يوليو حتى تشرين الثاني/نوفمبر - 8'195 مليارات ريال، أي بزيادة نسبتها 6.1 في المئة، ما يفسر أن القطاع التجاري نجح في امتصاص الصدمة الأولى من أشهر الحصار[316].

ولم تتوقف الدولة عند قطاع الصادرات، بل اتجهت أيضًا نحو القطاعات الإنتاجية الأخرى، من أجل خلق فرص إنتاجية تعزز استقرار السوق والإنتاج، الأمر الذي يقود إلى الكشف عن أن السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الدولة كانت ذات أثر جيد على الإنتاج المحلي وانعكست على الاقتصاد بالاستقرار.

الجدول (5-1): التقديرات الربعية للناتج المحلي الإجمالي بحسب الأنشطة الاقتصادية ومكونات الإنفاق الاقتصادي القيمة بالمليون ريال

التفاصيل	فترة ما قبل الحصار		فترة ما بعد الحصار	

عام 2017	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
قطاع التعدين واستغلال المحاجر	49985	46390	49890	53439
الأنشطة الأخرى غير التعدين واستغلال المحاجر	101023	99599	102318	107440
إجمالي كل ربع	151008	145989	152208	160879
إجمالي كل فترة	296997		313087	

المصدر: "كيف استثمرت دولة قطر الحصار وحولت تبعاته إلى مكاسب"، غرفة قطر، شوهد في 7/8/2020، في: https://bit.ly/3GXJpWn

وبالنظر إلى حالة الاقتصاد القطري في عام 2017، قبل الحصار وبعده، نجد أنه قد شهد نوعًا من الاستقرار والتعافي والازدهار إلى حد كبير، فالسياسات الاقتصادية للدولة نجحت في مضاعفة الإنتاج والصادرات وتغطية الحاجة المحلية للسوق، إلى جانب ذلك طورت الدولة قطاعات مختلفة، كالنقل والموانئ البحرية والمطار الدولي وأسطول الطيران، ما عزز وضعها الاقتصادي في العالم، كما أن الدولة استفادت من الحصار تعزيزًا في قدرات المؤسسات المالية القطرية أنبأ بقدرة مستقبلية عالية على مواجهة الأزمات الاقتصادية، سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي[317]. بهذا، يمكن القول أن قطر بعد الحصار باتت تؤدّي دورًا مهمًّا في قطاعات مختلفة على المستوى العالمي، سواء في مجال إنتاج الغاز أو في البنى التحتية وكوجهة استثمارية عالمية، كما عزز الحصار قدرة الإنتاج والاستثمار المحلي من الفاعل الوطني في المؤسسات الإنتاجية، وهو ما يمكن مشاهدته من خلال المؤشرات الاقتصادية والمقارنة بين عامي 2016 و2017. إلى جانب ذلك، يمكن القول أن قطر باتت في وضع اقتصادي سليم، واستفادت من الحصار في تعزيز المنتج الوطني، حيث عزز القطاع الصناعي - تحديدًا الغذائي - الأمنَ الغذائي القطري في تغطيته حاجة المستهلك داخل السوق القطرية[318]. وبلغ عدد المنشآت الصناعية المسجلة في البلاد في حلول نهاية 2019 نحو 1464 منشأة بمختلف القطاعات، مقارنة بنحو 1171 منشأة في نهاية عام 2016، ما يعني تأسيس 293 مصنعًا جديدًا، كما تأسس أكثر من 47 ألف شركة جديدة خلال أعوام الحصار. وبحسب الإحصاءات الرسمية، شهدت فترة الحصار جذب مزيد من الاستثمارات الأجنبية إلى البلاد تعادل أضعاف ما استثمرته قطر خلال العقدين السابقين[319]، فقد بلغت قيمة تصاريح إنشاء المصانع 613 مليار ريال، بإجمالي استثمارات 34 مليار ريال، مقابل 466 رخصة في 2016 باستثمارات 31 مليار ريال. كما ساهمت هذه المصانع الجديدة التي بدأت الإنتاج، في تحقيق الاكتفاء الذاتي لقطاعات كثيرة، من ضمنها المواد الغذائية، التي كان مصدرُها تقليديًّا المملكةَ العربية السعودية ودولًا أخرى، خصوصًا الألبان الطازجة ومنتجاتها والاحتياجات الأساسية الأخرى، ما يجعل خيارات المستهلكين اليوم أكثر مما كانت عليه قبل عامين، إضافة إلى جودة عالية وأسعار معقولة، لا سيّما أن هذه الزيادة في الإنتاجية لم تُساهم في تحقيق الاكتفاء

الذاتي لقطر بنسبة 100 في المئة فحسب، بل ساعدت في بدء عمليات التصدير إلى الخارج، وتعزيز دور الشركات القطرية في الأسواق العالمية، وساهمت في نمو الصادرات النفطية القطرية في عام 2018 إلى 24'4 مليار ريال قطري مقارنة بـ 18'05 مليار ريال قطري في عام 2017.[320] وإضافة إلى ما ذُكِر، نظّمت الدولة حملة زيادة الاكتفاء الذاتي واستيراد قطعان الماشية لتحل محل منتجات الألبان التي نُقِلَت من المملكة العربية السعودية، وتشجيع الشركات المحلية على تطوير إنتاج الفاكهة والخضروات. يقول عبد الرحمن الخيارين، الرئيس التنفيذي لشركة "ودام فود" (O_ZW FeeZ) الغذائية، لمجموعة أكسفورد للأعمال (Oxford Business Group - G: ?): "استثمرت قطر قدرًا كبيرًا من الموارد في تحقيق الاكتفاء الذاتي في العديد من القطاعات، لا سيما الزراعة ومنتجات الألبان". وأضاف: "كان رد فعل السوق إيجابيًّا على الحصار الإقليمي، وزاد المنتجات المحلية، مدعومًا بخبراء دوليين رفيعي المستوى"[321].

علاوة على ذلك، ساعدت سياسة التجارة الدولية لقطر بصورة إيجابية في الترويج للصادرات واستبدال الإيرادات، ما أنتج فائضًا في الميزان التجاري لدولة قطر مقداره 13'8 مليار ريال قطري (1.9 في المئة) في شباط/فبراير 2019 مقارنة بعام 2018، حيث بلغ الفائض التجاري 14'1 مليار ريال قطري، مسجلًا انخفاضًا سنويًّا بنحو 300 مليون ريال[322].

من جهة أخرى، كان أهم تحديات الحصار التي واجهتها الحكومة القطرية الانخفاض المستمر في أسعار العقارات، إلى جانب عوامل أخرى، مثل زيادة العرض وانخفاض الإنفاق لدفع الإيجارات السكنية بنسبة 20 في المئة، فعلى الرغم من وجود أكثر من 21 مركزًا تجاريًّا، كان هناك أيضًا فائض في المعروض من مساحات البيع بالتجزئة في السوق، نتيجة نقص الزوار المعتادين من دول الخليج، فواجهت الدولة ذلك من خلال تعزيز الروابط مع تركيا وإيران، كما أنها عملت على توفير طرق إمداد جديدة للسلع الحيوية وإتاحة الشحن للبضائع عبر عُمان[323].

2 - أثر الحصار على البنية التحتية لقطر

ليست النهضة التي تشهدها قطر وليدة اللحظة بالتأكيد، بل هي رؤية استراتيجية دأبت الدولة على تنفيذها بخطط ومشروعات وبرامج كثيرة منذ أكثر من عقدين، وهو ما انعكس على المجتمع القطري ومؤسساته مشروعات رقميةً وربطًا بشبكات البنى التحتية، سواء كانت خدمية داخلية أو عالمية، ما عزّز فرص المساواة بين أفراد المجتمع في الحصول على الخدمات وضمان أن تكون متكافئة وجيدة. هدفت قطر من خلال استراتيجية 2015 إلى بناء تكنولوجيا معلومات متقدمة ومواكبتها، خصوصًا في ظل الإقبال على "الشبكات [الرقمية] ذات النطاق الواسع" (Wide Area Network - WAN) وزيادة أعداد مستخدميها، وعلى هذا الأساس انطلقت قطر في تأسيس بنية تحتية تخدم هذه الاستراتيجية، وتشتمل على شبكات الجيل المقبل وتربط جميع سكان قطر بشبكة رقمية متقدمة، إضافة إلى برامج أقمار صناعية متطورة، كما تبنت الجهات الحكومية الكثير من المشروعات والمبادرات التي تسهّل نفاذ المواطنين إلى هذه الخدمات والاستفادة منها. وتعمل وزارة المواصلات والاتصالات على الاستثمار في البنى التحتية وتركيب التقنيات التي تخدم قطاع الاتصالات، وهو تحديث يعزّز الوصول إلى مجتمع رقمي شامل قائم على المعرفة[324].

وبأخذ وضع الاقتصاد القطري ووجود الكثير من العوامل الاقتصادية والمالية في الاعتبار، أدّى قطاعا البنى التحتية والنقل دورًا مهمًّا في مواجهة الحصار الاقتصادي، فالخطوط الملاحية والموانئ وقطاع النقل الجوي ذللت جميعها عقبات كثيرة كانت تواجه قطر في استراتيجياتها

لمواجهة الحصار، ليس خلال الأشهر الأولى فقط وإنما طوال السنوات الثلاث، فبجانب السياسات الاقتصادية الواضحة والسريعة التي اتخذتها خلال حقبة الرواج، تمكنت قطر من استثمار الموارد الإنتاجية المتعددة والاستفادة منها في توليد مصدر دخل مستقر للبلاد إلى حد معقول، إضافةً إلى تطوير بنى تحتية حديثة وخلق تراكم واستثمار العوائد لتفعيلها وتوجيهها بصورة اقتصادية في أوقات الأزمات المالية، إضافة إلى تنويع مصادر الدخل الاقتصادي والإنتاج، إذ تمكنت خلال فترة وجيزة من أن تصبح المنتجَ والمصُدِّرَ الأولَ للغاز الطبيعي المسال في العالم، وانعكس ذلك على النمو الاقتصادي لقطر خلال السنوات العشر الأخيرة بواقع نمو يصل إلى 12 في المئة حتى عام 2015، كما أصبحت قطر صاحبة أعلى دخل للفرد في العالم بحسب المؤشرات الاقتصادية الدولية. إضافة إلى ذلك، تعتبر صناديق السيادة عنصرًا مهمًّا في الاستقرار المالي وقطاعات التجارة والاستيراد، ما يعزز قدرتها على الاستقرار ومواءمة الأوضاع المالية التي يمكن أن تهز الاقتصاد العالمي، فضلًا عن المؤثرات الأخرى في الوضع الاقتصادي الداخلي، كما في أزمة الحصار، ولديها بنية تحتية حديثة - مطار وموانئ ذات طاقة استيعابية عالية وشبكة مواصلات واتصالات حديثة، ومدن إمداد لوجستية واقتصادية - تمكِّنها من الالتفاف على الحصار والوصول إلى مصادر الاستيراد الأصلية[325]. حققت قطر في السنوات الماضية مستويات مقبولة من التنويع (الرأسي) في مجال الصناعات المصاحبة للقطاع الهيدروكربوني، إضافةً إلى النمو الاقتصادي القوي الذي تحقق خلال الفترات السابقة، والذي يعتبر محصنًا بفضل السياسات الائتمانية والاحترازية المعاكسة للدورة المالية التي تبناها المصرف المركزي مع بداية الدورة النفطية خلال عامي 2003 و2004[326]. شكَّلت تلك التحصينات درعًا واقيًا ضد الصدمات، وحدَّت من الانكشاف والتوسع المفرط في الاقتراض محليًّا وخارجيًّا مع التوسع الاقتصادي وارتفاع الفوائض، كما حدَّت من تراكم الاختلالات والهشاشة المالية. وبقيت العملة القطرية قوية، تدعمها أسس الاقتصاد القطري المتينة، والاحتياطيات النقدية والسيادية الضخمة، وفقدان مجالات المضاربة عليها خارجيًّا، لمحدودية عرضها، ومحدودية تداول السندات السيادية[327].

يمثل البناء حوالى 21 في المئة من الناتج غير الهيدروكربوني، حيث غيرت مشروعات البنية التحتية الضخمة قدرات النقل في قطر بشكل جذري، وباتت محفزًا لأنشطة اقتصادية أخرى. وساعد برنامج التطوير المستمر في قطر والمشروعات المرتبطة بكأس العالم لكرة القدم 2022 في دفع نمو قطاع البناء إلى 17.5 في المئة في عام 2017. قطر هي أيضًا موطن لقطاع مالي نابض بالحياة، مع 18 مصرفًا مرخصًا من مصرف قطر المركزي. وعلى الرغم من الحصار الاقتصادي، ظل نمو الودائع قويًّا وربحيًّا للغاية. في الأشهر التسعة الأولى من عام 2018، شهدت البنوك الخمسة الكبرى في قطر نموًّا إجماليًّا في أصولها بنسبة 5.35 في المئة، من حوالى 1'27 تريليون ريال قطري (348'8 مليار دولار) إلى حوالى 1'33 تريليون ريال قطري (365'3 مليار دولار)[328]. وفي الوقت نفسه، تضم بورصة قطر 46 شركة مدرجة، من بينها لاعبون رئيسيون في قطاع الشركات، مثل بنك قطر الوطني (I F:) وشركة الاتصالات "أوريدو" (Geh[Zee)، وجعلتها مكاسبها البالغة 16.4 في المئة في النصف الأول من عام 2018، البورصةَ الأفضل أداءً في المنطقة[329].

ووفقًا لرؤية قطر الوطنية 2030، كان أحد أهداف المخطط الأولي للمستقبل الاجتماعي والاقتصادي للبلد الذي أُصدِرَ في تشرين الأول/أكتوبر 2008، "وجود بنية أساسية عالمية المستوى". وتشير التقديرات إلى أن ميزانية مشروعات البنية التحتية الرئيسية الأربعة في قطر

بلغت 21'6 مليار دولار. من بين هذه التطورات بناء مطار الدوحة الدولي الجديد، والذي تم الانتهاء منه في عام 2014 واستقبل 38'786'422 مسافرًا في عام 2019، وهو قادر على استقبال أكثر من 50 مليون مسافر سنويًّا، إضافة إلى مشروع ميناء كبير جديد في مسيعيد. ومن المشروعات التي ستكون لها أهمية وتأثير كبيران في قطر، أول "غزوة" - إذا صح التعبير - لمجال السكك الحديد للبلاد، حيث ستصمّم شركة "دويتشه بان" (Deutsche : Wid) الألمانية أولَ شبكة للسكك الحديد في البلاد، وتشمل مشروع القطار الخفيف في الدوحة وحولها، إلى جانب الشحن الثقيل وخدمات الركاب الرئيسية. ويُتوقع للمشروع إنشاء خط سكة حديد للركاب والشحن على طول الساحل الشرقي يربط مجمع رأس لفان الصناعي بالدوحة وميناء مسيعيد. علاوة على ذلك، خُطِّط لنظام مترو في الدوحة ونظام سكة حديد خفيف يربط بين المراكز الحضرية، مثل لوسيل والخليج الغربي والمدينة التعليمية. وصُمّمَت المشروعات للتحرك نحو اقتصاد واسع القاعدة، والابتعاد عن الاعتماد على الطاقة. وتحاول قطر وضع نفسها كمركز رئيسي لمناولة البضائع في المنطقة، فبصرف النظر عن مطار الدوحة الدولي، في قطر أربعة مطارات أخرى، اثنان منها مرصوفان، كما أن هناك أربعة موانئ تجارية هي: الدوحة ورأس لفان وجزيرة حالول ومسيعيد. ميناء مسيعيد جديد، ويسمى رسميًّا ميناء الدوحة الجديد، وتم الانتهاء من بنائه في زمن قياسي وبعد شهور معدودة من الحصار. وفي قطر محطتان لنقل إنتاج النفط والغاز البحري: الشاهين والريان، وهي تمتلك حاليًّا شبكة طرق إجمالية تبلغ 7790 كيلومترًا - تقديرات عام 2007 - منها 1107 كيلومترات معبدة. وترتبط مع الهفوف (في المملكة العربية السعودية) وأبو ظبي (في الإمارات العربية المتحدة)[330].

بدأ العمل في مشروع مترو الدوحة في عام 2011، وافتُتِح في 8 أيار/مايو 2019، قبل عام من التاريخ المقرر للافتتاح، وبدأت قطر تشغيل 13 محطة فيه من أصل 18 محطة، وهو سيكون المشروعَ الأضخم ضمن منشآت قطر لكأس العالم، ويضم ثلاثة خطوط ستعمل جميعًا خلال عام 2020، على أن يصل المشروع إلى نهايته في عام 2021، أي قبل عام من انطلاق فعاليات كأس العالم 2022، ويتكون المشروع من ثلاثة خطوط (الأحمر/الذهبي/الأخضر) ستمتدّ على مسافة 216 كلم وتربط مناطق مختلفة من الدوحة والوكرة ولوسيل، إضافة إلى ربط المناطق الحيوية بعضها ببعض، مثل الملاعب الرئيسية لكأس العالم ومطار حمد الدولي. ويعد المشروع من أضخم مشروعات النقل الجماعي في قطر، إضافة إلى سرعته العالية، إذ تُصنف قطاراته ضمن الأسرع حول العالم (حوالى 100كلم/الساعة)[331].

يُعتبر تطوير البنية التحتية ضمن مشروعات الرؤية الوطنية 2030 لقطر، وهو جزء من الاستعدادات الشاملة لكأس العالم 2022. وقد سُلِّمت معظم منشآته قبل الوقت المحدد لها. لقد أنفقت قطر حوالى 21'8 مليون ريال خلال عام 2018 على مشروعات البنية التحتية، وكانت مشروعات كأس العالم أولوية فيها، على رغم الضغط الكبير الذي وقع عليها جراء الحصار الاقتصادي، خصوصًا مع تشكيك بعض الجهات في مدى قدرتها على استضافة الحدث، الذي لا يعد رياضيًّا فحسب، بل منعشًا على الصعيد الاقتصادي أيضًا، فبجانب السياحة تعد مشروعات البنى التحتية التي تصاحب الحدث مهمة إلى حد كبير في تحصيل الفائدة المادية للدولة المضيفة[332].

وتعتمد قطر في بنيتها التحتية بشكل أساسي على حركة الاقتصاد عمومًا، فمطار حمد الدولي في الدوحة هو ثاني أكبر مركز للشحن الجوي في المنطقة بعد مطار دبي الدولي، وقد تعامل مع 1'7 مليون طن من البضائع في عام 2016، إضافة إلى الموانئ التي اعتمدت عليها قطر بعد الحصار، فقد دخل ميناء حمد حيز التشغيل الكامل في كانون الأول/ديسمبر 2016، وتبلغ طاقته السنوية مليونَي حاوية متنقلة، و1'7 مليون طن من البضائع العامة، ومليون طن من الحبوب و500'000 مركبة. وقد حُدِّدَت عُمان بأنها البديل الرئيسي لدولة الإمارات العربية المتحدة في إعادة شحن الحاويات بعد أن أغلقت الإمارات أبوابها أمام البضائع المتجهة إلى قطر، فاستفاد ميناء صحار من زيادة البضائع. كما أعلنت مجموعة ملاحة للخدمات اللوجستية القطرية عن إطلاق خدمة مباشرة منتظمة بين ميناءي صحار وحمد، وبدأت شركة "ميرسك لاين" (Maersk Line) خدمات التغذية من صلالة اعتبارًا من 19 حزيران/يونيو 2017. وفي ما يتعلق بالشحن الجوي، لم تواجه شحنات البضائع فترات طيران طويلة إلا إذا كانت من جنوب أوروبا أو شمال أفريقيا أو القرن الأفريقي وإليها. وقد عُولِجت هذه الرحلات الطويلة من طريق مرورها عبر تركيا وإيران، بالتالي لم تتأثر، وكذلك الرحلات الجوية من آسيا. ومنذ الحصار، أدّت تركيا وإيران دورًا محوريًّا أساسيًّا في عمليات الشحن والنقل، مستفيدة من الخطوط الملاحية والجوية، كما سدت هاتان الدولتان العجز الأولي الذي نتج من الحصار(333).

كباقي دول الخليج، أدى خفض التكاليف في قطر إلى التخلي عن الموظفين الأجانب، الأمر الذي كان له تأثير فرعي في الإنفاق وزيادة الضغط على الإيجارات، كما توقعت شركة "فاليوسترات" (NWkKjhWj) أن يزيد الضغط على معدلات الإيجار التجاري، حيث زاد المعروض من مخزون المكاتب بنسبة 25 في المئة من عام 2019 إلى عام 2020. وتقول المجموعة الاستشارية أن من المتوقع أيضًا أن يزيد المعروض من مخزون المكاتب بنسبة 28 في المئة العام المقبل إذا لم يحدث أي تأخير في أعمال البناء. يذكر أن في إحدى ضواحي الدوحة أربعة مراكز تسوّق في نطاق 0'4 ميل مربع، مع انتقال الكثير من العملاء للتسوق عبر الإنترنت، والذي بدوره يخلق فرصة مثالية لهذا النوع من الصناعة. ومن المتوقع أيضًا أن تدعم خطط التوسع في إنتاج الغاز الطبيعي النمو الاقتصادي بأكثر من 40 في المئة في حلول عام 2024. في غضون ذلك، خففت الحكومة القيود المفروضة على التصاريح الصناعية، كما تتطلع البنوك بشكل أكبر إلى زيادة مشروعات ريادة الأعمال(334).

استفاد مركز قطر المالي (Qatar Financial Centre - I F;)، وهو منطقة حرة محلية توفر تنظيمًا ملائمًا للأعمال التجارية، من الحصار بالفعل، حيث شعرت الشركات الأجنبية في دبي بحاجتها إلى مقر في قطر، نظرًا إلى طبيعة عملها مع الدول المنتجة للغاز. وتخطط الحكومة لتوسيع نطاق اختصاص محكمة قطر الدولية ومركز تسوية المنازعات (Qatar International Court and Dispute Resolution Centre - I ĄDJ ;)، الذي شُكِّل في عام 2009 للإشراف على مركز قطر المالي، ليشمل مناطق أخرى من هذا القبيل، بما في ذلك هيئة المناطق الحرة في قطر، ومدينة قطر للإعلام، وواحة قطر للعلوم والتكنولوجيا. تعد واحة قطر للعلوم والتكنولوجيا في المدينة التعليمية مثالًا آخر على حملة الدولة لتعزيز الاستثمار الأجنبي، حيث جذبت أكثر من 1'2 مليار دولار في مجال البحث الدولي(335)، لكن ذلك لا يخفي تأثير الحصار السلبي في الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث أظهرت إحصاءات الأمم المتحدة أن تدفقات بقيمة 986 مليون دولار في عام 2017 تحولت إلى تدفق خارجي بقيمة 2'2 مليار دولار

في عام 2018. وستسعى الحكومة لتقديم 50 مليون دولار لدعم الشركات الناشئة طوال السنوات الخمس المقبلة، لتقوية توجهات الشركات المحلية التي تسعى إلى حلول مستدامةٍ ذاتيًّا للتغلب على مقاطعة جيرانها(336).

وتعيد الحكومة تقويم الأساس القانوني الذي تتعاون على أساسه مع الشركات الخاصة لتطوير البنية التحتية، حيث اقتصر استخدام قطر اتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (fkXbY-fh_l Wj[) HHH - (fWjd[hih_f حتى الآن، على قطاعي المياه والكهرباء، خصوصًا مشروع المياه والكهرباء بقيمة 3 مليارات دولار في رأس لفان، ومشروع الكهرباء في مسيعيد. ومثل البلدان الأخرى في المنطقة، ثبت في قطر أن توسيع مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص ليشمل عددًا أكبر من القطاعات أمر صعب، ويرجع ذلك أساسًا إلى عدم وجود إطار قانوني شامل للشراكات بين القطاعين العام والخاص، وعدم التأكد من الإيرادات المستقبلية للمستثمرين. وأدت رغبة الحكومة في تسخير رأسمال القطاع الخاص لزيادة النمو الاقتصادي إلى صوغ قانون جديد للشراكة بين القطاعين العام والخاص يهدف إلى مواجهة هذه التحديات، والذي من المتوقع إصداره كجزء من استراتيجية التنمية الوطنية الثانية التي تغطي الفترة 2018-2220، ويضع القانون الجديد أساسًا قانونيًّا واضحًا للشراكات بين القطاعين العام والخاص، فضلًا عن إطار الحوكمة والموافقة. حددت وزارة التجارة والصناعة عددًا من مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص المحتملة بأحجام مختلفة وعبر مجموعة من القطاعات، بقيمة إجمالية تقديرية تبلغ 20 مليار دولار. وتشمل هذه القطاعات المدارس العامة والخاصة والمستشفيات ومنشآت المياه والكهرباء والمشروعات الزراعية والمراكز اللوجستية والتطورات الترفيهية ومشروعات أخرى(337).

3 - منهجية البحث

هذا البحث وصفي تحليلي ويعتمد تحليل بيانات من جهاز التخطيط التنموي والإحصاء، ووزارة التجارة والصناعة، وتقارير البنك الدولي، ومنتدى الاقتصاد العالمي، ووزارة المالية، ومصرف قطر المركزي، وبنك قطر للتنمية، وتقرير مراقب ريادة الأعمال العالمي. تركز البحث على مؤشرات الأداء الاقتصادي الكلي وتطور نمو الناتج الكلي، ومعدلات التضخم، وعدد المصانع وقطاع السياحة، وعلى أهم المؤشرات في قطاع التجارة الخارجية والتطور في الميزان التجاري وقطاع الصادر والميزان المالي لقطر، ويشمل تطور الائتمان المحلي. لقد سعت الدولة إلى تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال ومؤشرات أسعار العقارات، وتشير دراسة المؤشرات بين عامَي 2016 و2020 إلى انعكاس تأثير هذه السياسات تخفيفًا في وطأة الحصار أو إبطاله.

4 - تحليل البيانات الاقتصادية قبل الحصار وبعده لمعرفة القطاعات التى تأثرت بالصدمة والمعالجات الاقتصادية، خصوصًا السياساتية منها

مرّ تطور الاقتصاد القطري بمراحل عدة تخللت بعضَها أزماتٌ دولية وإقليمية استدعت تدخل الدولة بما يحقق ويحفظ الأهداف والغايات التنموية للبلاد، أحيانًا عبر تبني سياسات وقرارات للتخفيف من آثارها السلبية، وأحيانًا أخرى عبر تعديل استراتيجيتها لمواجهة الآثار الطويلة الأجل، وكذلك للتحوط من تكرار تلك الأزمات مستقبلًا.

تنوعت هذه الأزمات بين أزمات على المستوى العالمي، أهمها المتعلقة بهبوط أسعار النفط وتقلبات أسعاره أو إمداداته دوليًّا، وما يتبع ذلك من انخفاض في الإيرادات النفطية للبلاد، وبالتالي يؤثر في النشاط الاقتصادي في القطاعات الهيدروكربونية وغير الهيدروكربونية.

ومثّل الحصار الذي فرضته بعض الدول الخليجية في حزيران/يونيو 2017، أزمة جديدة ألقت بظلالها وتداعياتها على حركة النشاط الاقتصادي. ومع بداية هذه الأزمة سارعت الحكومة القطرية إلى اتخاذ حزمة من القرارات التي كان من شأنها ليس التخفيف من حدة الأزمة وآثارها السلبية فحسب، بل وتقوية قدرات الصناعة القطرية وتعزيزها، والإسراع في معالجة ملفات مختلفة من بينها الأمن الغذائي، والزراعة والصناعات المرتبطة، فضلًا عن فتح آفاق جديدة للصادرات القطرية، وإيجاد مسارات بديلة لأسواق الواردات.

وفي هذا السياق، يهدف هذا الجزء إلى تتبع أثر الحصار على عدد من المؤشرات الاقتصادية الكلية والقطاعية وتحليله، سعيًا إلى تحديد الآثار الإجمالية السلبية أو الإيجابية لأزمة الحصار على الاقتصاد القطري، وكذلك لإلقاء الضوء على أهم السياسات والتدابير التي ساهمت في مواجهة أزمة الحصار.

ثانيًا: تطور المؤشرات الاقتصادية قبل الحصار وبعده

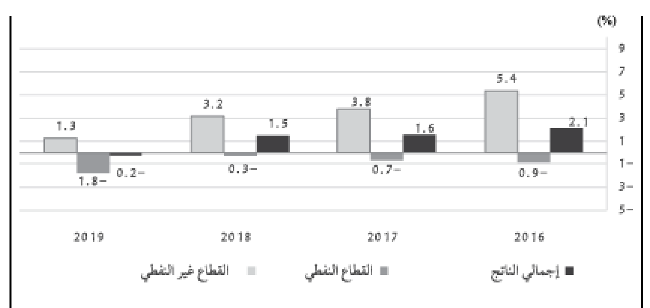
يهدف هذا الجزء إلى تتبع التطورات التي شهدتها المتغيرات الاقتصادية الرئيسية قبل فترة الحصار وبعدها، وذلك من أجل تفهم الجوانب والقطاعات التي تأثرت بتداعيات الحصار. يشمل ذلك متغيرات مثل "الناتج المحلي الإجمالي"، والمكونات القطاعية له، ومعدلات التضخم، ومؤشرات السوق النقدية والمالية، وتطورات الميزان التجاري، وميزانية الدولة، وغير ذلك من المتغيرات.

1 - الأداء الاقتصادي الكلي

على الرغم من الحصار، تُظهر البيانات محافظة الناتج المحلي الإجمالي في المستوى الكلي للاقتصاد على نموه حتى خلال عام من الحصار، حيث نما الناتج المحلي الحقيقي بحوالى 1.6 في المئة في عام 2017، واستمر محققًا نموًّا في عام 2018 (الشكل (5-1)). ويمكن القول أن هناك أربعة عوامل رئيسية خففت من أثر الحصار على الناتج المحلي، أولها التحسن الذي شهدته أسعار

النفط خلال عام 2017، ما انعكس إيجابًا على إيرادات الدولة، وبالتالي عزز من المشروعات الرئيسية التي تقوم بها.

الشكل (5-1): تطور نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي



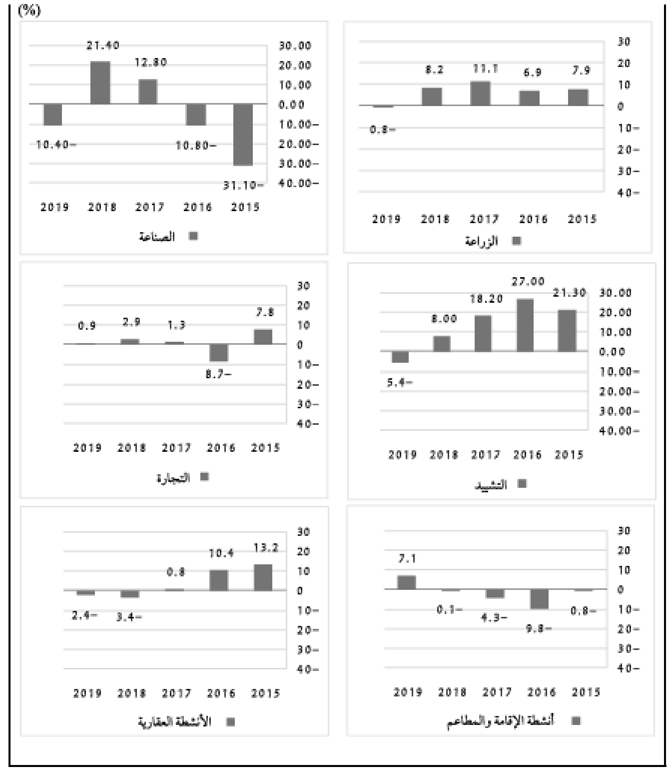
المصدر: دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، نافذة على الإحصاءات الاقتصادية لدولة قطر، العدد 31 (نيسان/أبريل 2020).

تمثَّل **ثاني** هذه العوامل تأثيرًا في الاستخدام الجيد للصناديق السيادية للدولة من أجل تخفيف الأزمة وتحقيق الاستقرار المالي، حيث جرى سحب 20 مليار دولار لمنع مضاربات وغيرها من الهزات المتوقعة. أما **ثالثها**، فتمثَّل في استمرار نشاط التشييد والبناء من خلال المشروعات الكبرى بالبنية الأساسية والمشروعات المرتبطة بكأس العالم، وقد ساهمت تلك المشروعات في استمرار حركة النشاط الاقتصادي الداخلي التي طاولت القطاعات الأخرى، ووفرت للقطاع الخاص فرص أعمال متعددة استفادت منها أيضًا الشركات الصغيرة والمتوسطة. أما **رابع** هذه العوامل فتمثّل في أثر خطط الدولة واستراتيجيتها على تحقيق التنويع الاقتصادي، ومساهمتها في الاستعداد العام لمواجهة مثل تلك الأزمات، جنبًا إلى جنب مع التدابير الفورية التي اتخذتها الدولة في مواجهة تداعيات الحصار.

كما يتضح من الشكل (5-1) أيضًا استمرار القطاع غير النفطي في تحقيق معدلات نمو إيجابية بعد سنة وصعودًا من الحصار، حيث سجل 3.8 في المئة عام 2017، ثم 3.2 في المئة عام 2018، ليعكس بذلك استقرار البيئة الاقتصادية اللازمة لنمو القطاع الخاص، واستجابة الدولة السريعة لتلافي الآثار القصيرة الأجل لأزمة الحصار.

وعند النظر في مستوى الأنشطة الاقتصادية المختلفة، يتضح لنا أن هناك عددًا من القطاعات التي تأثرت بالحصار سلبًا أو إيجابًا، فنجد على سبيل المثال أن من القطاعات التي شهدت رواجًا وساهمت في نمو الناتج المحلي الإجمالي جنبًا إلى جنب مع القطاع الهيدروكربوني، قطاعات الصناعة، والتشييد، والتجارة، والزراعة (ينظر الشكل (5-2)).

الشكل (5-2): تطور نمو الناتج المحلي الإجمالي لبعض القطاعات غير الهيدروكربونية

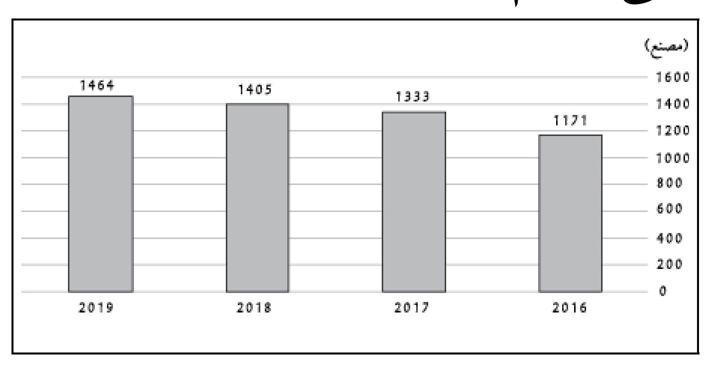


المصدر: المرجع نفسه.

حيث حققت الزراعة معدلات نمو أعلى في عامَي 2017 و2018، وذلك انعكاسًا لاهتمام الدولة بهذا القطاع في أعقاب الحصار، وخططها لتحسين معدلات الاكتفاء الذاتي من الغذاء. وشهد قطاع الصناعة كذلك نموًّا ملحوظًا نتيجة للمبادرات المختلفة لتنشيط هذا القطاع، للوفاء بحاجات السوق المحلية بعد انقطاع بعض من الورادات من السوق الخليجية، فقد نما الناتج المحلي من قطاع الصناعة بحوالى 12 في المئة و21 في المئة في عامَي 2017 و2018 على التوالي (ينظر الشكل (5-2)).

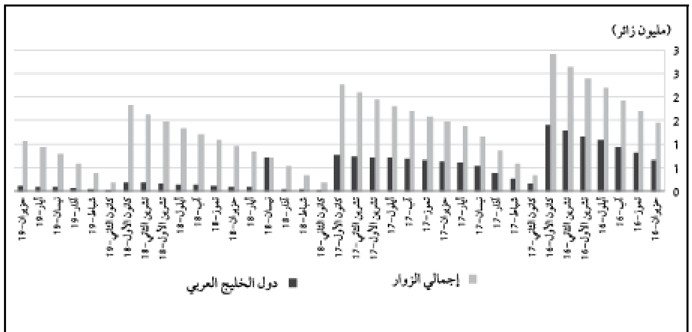
ومما يدل على النشاط الذي شهده قطاع الصناعة، نمو عدد المصانع بين عامَي 2017 و2019، حيث بلغ معدل النمو المركّب خلال تلك الفترة حوالى 7.7 في المئة (الشكل (5-3)).

الشكل (5-3): تطور عدد المصانع* منذ عام 2016 وحتى عام 2019



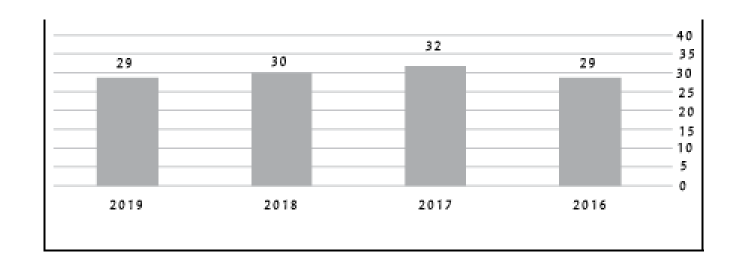
* تشمل التراخيص القائمة، بالإضافة الى التراخيص قيد الإنشاء.
المصدر: دولة قطر، وزارة التجارة والصناعة، بوابة قطر الصناعية.
كذلك، يتضح من الشكل (5-3) أن هناك قطاعات أخرى قد شهدت تأثرًا سلبيًّا في أعقاب الحصار، منها قطاع "أنشطة الإقامة والمطاعم"، وذلك خلال عامي 2017 و2018، وإن كان قد حقق نموًّا موجبًا في عام 2019.
كذلك، كان من بين الآثار المباشرة للحصار قطع حركة التجارة البرية، وكذلك منع خطوط الطيران القطرية من استخدام أجواء دول الحصار، ما أدى خلال الأشهر الستة الأولى من الحصار إلى انخفاض حركة الطيران بنسبة 25 في المئة، وهبوط عدد الزوار الوافدين إلى قطر بحوالى 20 في المئة[338]. وكان الأثر الفوري للحصار في هذا الجانب تأثر مؤشر عدد الزوار الوافدين بالحصار الاقتصادي؛ فالشكل (5-4) يشير إلى حدوث انخفاض كبير في عدد الزوار من دول الخليج العربي خلال عامين من الحصار، وهو ما أثر في العدد الإجمالي للزوار بعد الحصار. أما في السياحة الإجمالية، فكان للحصار تأثير يتعلق بتعقيدات الطيران والحصار الجوي.

الشكل (5-4): تطور عدد السيّاح الوافدين



المصدر: دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، نشرة الإحصاءات الشهرية، أعداد متفرقة.
وانخفض كذلك أداء قطاع الأنشطة العقارية، حيث حقق معدل نمو ضعيفًا في عام 2017، ثم تراجع نموه في العامين التاليين (2018-2019)، ولكن لا يمكن الجزم في واقع الأمر بأن الحصار يتحمل منفردًا الانخفاضات الحاصلة في بعض القطاعات، فلا يمكن إغفال أثر تقلبات أسعار الوقود الأحفوري على وجه الخصوص، وأن اقتصادات الدول الخليجية بصورة عامة لا تزال مرتبطة بدرجة كبيرة بالقطاع الهيدروكربوني.
وتُظهر المؤشرات الدولية تحسن وضع قطر، أو في الأقل استقرار مؤشراتها، ما يشير إلى التأثير المحدود للحصار على الدولة، فعلى سبيل المثال، تأخّرَ ترتيب قطر وفقًا لتقرير التنافسية العالمي بحلول 2017، ثلاثَ مرتبات مقارنة بعام 2016، لكن ترتيبها تحسن في العامين التاليين، حيث جاءت في المرتبتين 30 و29 في 2018 و2019 على التوالي، كما هو موضح في الشكل (5-5).

الشكل (5-5): تطور ترتيب قطر وفق مؤشر التنافسية العالمي



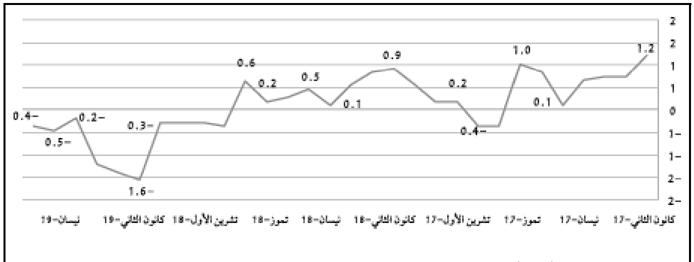
المصدر:

World Economic Forum, Global Competitiveness Report, various editions.

2 - معدل التضخم

كان من المفترض أن تؤثر أزمة الحصار بشكل واضح في معدلات التضخم بالبلاد، نتيجة لتوقف واردات الدول الخليجية المقاطِعة، إلا أن واقع الأمر يشير إلى عكس ذلك؛ فقد حافظ التضخم على معدلات طبيعية منخفضة حتى خلال الأشهر التالية للحصار. وهناك عوامل عدة تضافرت لتحقيق الاستقرار في معدل التضخم، أهمها سرعة ردة فعل الدولة في إيجاد أسواق بديلة لواردات قطر، الغذائية منها خصوصًا، واتخاذ ما يلزم لتأسيس مخزون أكبر من المواد الغذائية والمواد الأخرى الضرورية.

الشكل (6-5) معدل التضخم (%, Y-o-Y)



المصدر: دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، نافذة على الإحصاءات الاقتصادية لدولة قطر، العدد 31 (نيسان/أبريل 2020).

إن التراجع في معدل التضخم يعود بشكل رئيسي إلى الانخفاض الحاصل في أسعار إيجارات السكن (وملحقاته، كالكهرباء والماء والغاز ... إلخ)، حيث يستحوذ "المسكن" على وزن كبير داخل سلة السلع/الخدمات الخاصة بحساب التضخم في قطر (بوزن مقداره حوالى 22 في المئة)، كما تأثر معدل التضخم - وإن في بدرجة أقل - بانخفاض أسعار خدمات "التسلية والثقافة"[(339)].

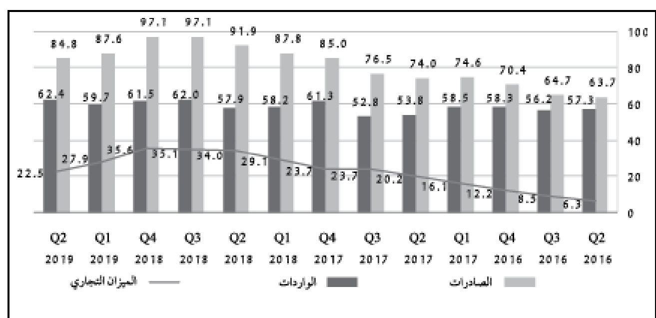
وعلى الرغم من الزيادة التي حدثت في أسعار السلع الغذائية مع بداية الحصار، يمكن القول أنها لم تؤثر في معدل التضخم، نتيجة للانخفاض الذي شهدته أسعار المساكن، بالتالي فإن الأثر الكلي على معدل التضخم تبلور في تحقيق معدلات تضخم منخفضة[(340)].

3 - التجارة الخارجية

تُظهر بيانات التجارة الخارجية أن أثر المقاطعة على صادرات قطر الإجمالية لا يكاد يذكر، نتيجة أن أغلبية صادراتها السلعية تذهب إلى الأسواق العالمية وليس الخليجية. أما الواردات، فقد تأثرت بشكل محدود، إن من ناحية القيمة أو من ناحية طول الفترة الزمنية، كما أظهرت بيانات الربع

التالي لتاريخ الحصار. يوضح الشكل (5-7) تطور الميزان التجاري خلال أرباع السنة، وكيف أن إجمالي الواردات السلعية خلال الربع الثالث من عام 2017 (2.8) قد انخفض بما يقرب الـ 1 في المئة فقط مقارنة بالربع السابق (3.8).

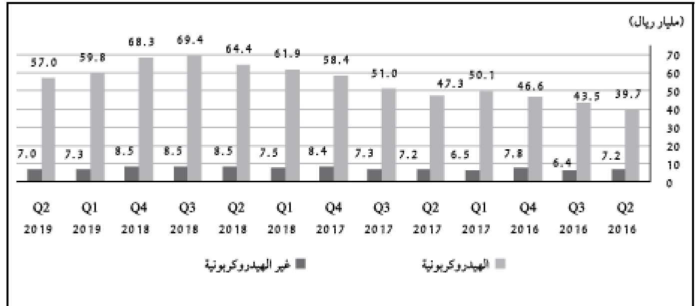
الشكل (5-7): تطور قيمة الميزان التجاري (بيانات ربع سنوية) (مليار ريال)



المصدر: المرجع نفسه.

وعلى مستوى الصادرات السلعية غير الهيدروكربونية، نجد أنها حافظت على مستوياتها قبل الحصار وبعده، نتيجة سرعة تغيير مسارات الصادرات القطرية وإيجاد أسواق بديلة (يُنظر الشكل (5-8)).

الشكل (5-8): الصادرات السلعية (الهيدروكربونية وغير الهيدروكربونية)



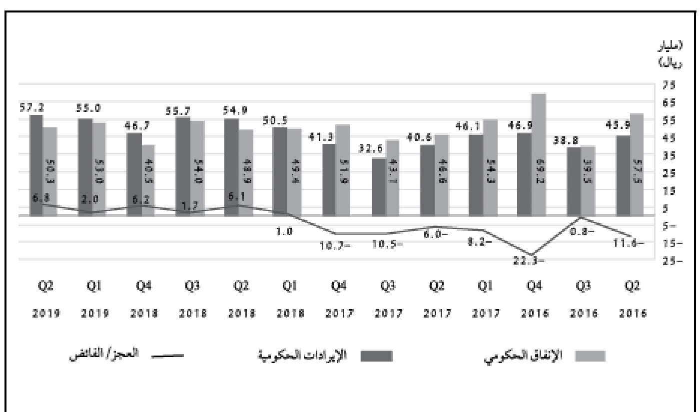
المصدر: المرجع نفسه.

4 - تطورات الميزان المالي

كان لتأثير انخفاض أسعار النفط عالميًّا أثر سلبي كبير على إيرادات الدول المصدرة للنفط الخام والغاز، ومن بينها قطر. وتوضح البيانات أن انخفاض أسعار النفط بشكل حاد في عام 2015 واستمرار مستوياته السعرية المتدنية فترات طويلة، انعكس استمرارًا في عجز الموازنات المالية (يُنظر الشكل (5-9)). لكنّ قطر بدأت في تحقيق فائض في حلول الربع الأول من عام 2018،

وذلك مع تحسن أسعار النفط عالميًّا. خلال الحصار، حافظت قطر على عقود تصدير الغاز مع الإمارات، وزادت عقود إنتاج الغاز والنفط.

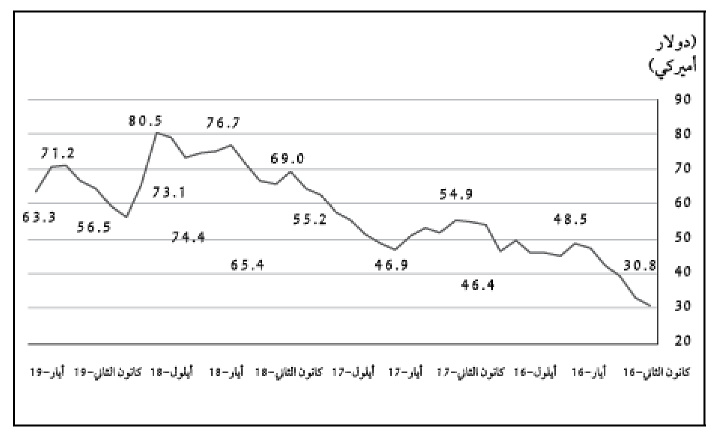
الشكل (5-9): الميزان المالي لقطر (ربع سنوي)



المصدر: المرجع نفسه.

يتبين من الشكل (5-10) أن أسعار النفط بدأت تتحسن بداية من منتصف عام 2017، الأمر الذي ساعد - إلى جانب العوامل الأخرى - أيضًا في تجاوز أزمة الحصار، ومكن دولة قطر من تحسين مستويات إنفاقها السنوية، الأمر الذي ساهم في تحقيق الاستقرار المالي، واستمرار مشروعات التشييد الرئيسية.

الشكل (5-10): تطور أسعار النفط (خام برنت)



المصدر:

World Bank, "Commodity Price Data," December 2019.

جدير بالذكر قيام وكالة موديز للتصنيفات الائتمانية بترقية تقويمها للديون السيادية لقطر عند درجات ائتمانية مرتفعة الجودة (Aa3) مع توقعها رؤية مستقرة في المستقبل، مستندةً في تقويمها

إلى تحقيق قطر فوائض مالية بداية من عام 2018[341]. وقد أشارت موديز في تصنيفها الائتماني لدولة قطر إلى أن تقويمها يعكس قوة الموازنة العمومية وتحسن إيرادات القطاعات الهيدروكربونية، إضافة إلى الاحتياطيات، حيث توفر هذه العوامل قدرة كبيرة على امتصاص الصدمات وتخفيف تعرض الإيرادات الحكومية إلى الانخفاضات المؤقتة في أسعار النفط[342].

الجدول (5-2): مؤشرات المالية العامة

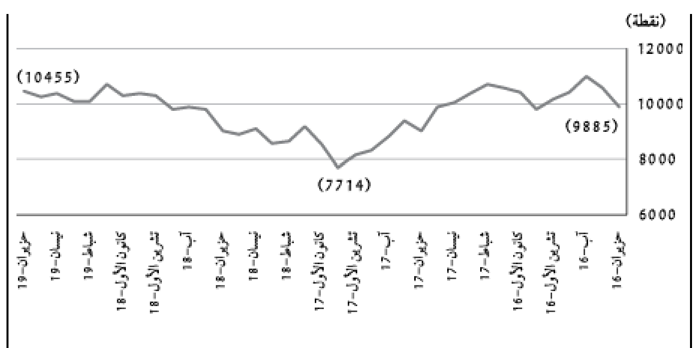
العام	2014/ 2015	2015	2016	2017	2018	2019
الإيرادات النفطية (مليار ريال)	275.9	153.3	140.7	133.0	173.1	170.0
إجمالي الإيرادات العامة (مليار ريال)	335.6	187.2	170.9	163.3	207.9	214.7
النسبة إلى إجمالي الإيرادات في المئة	82.2	81.9	82.3	81.4	83.3	79.2
إجمالي النفقات العامة (مليار ريال)	227	191.4	221.7	203.3	192.8	208.4
الفائض/العجز	108.6	- 4.2	- 50.8	- 40.0	15.1	6.3

المصدر: دولة قطر، وزارة المالية، تشرين الأول/أكتوبر 2020، في:
https://bit.ly/3KYZIoC

5 - التطورات النقدية وأسواق المال

على مستوى أسواق المال، ووفقًا لطبيعة بورصات العالم كافة التي تتفاعل مع الأحداث المحيطة، تتأثر في العادة قرارات مستثمري البورصات - الأجانب أو المحليين - بهذه الأحداث بيعًا أو شراءً. ولمّا عُدَّ الحصار حدثًا غير عادي كان له تأثير سلبي مباشر في بورصة قطر، فقد سجل مؤشرها العام حوالى 9.9 آلاف نقطة في أيار/مايو 2017، ثم مرّ المؤشر بعد ذلك بانخفاضات متتالية في قيمته - خلال الأشهر التالية لقرار الحصار - حتى بلغ أدنى قيمة له في تشرين الثاني/ نوفمبر 2017 بقيمة قدرها 7.7 آلاف نقطة، أي بانخفاض قدره 22 في المئة مقارنة بأيار/مايو 2017 (ينظر الشكل (5-11)). ومع تحسن المؤشرات الكلية بعد ذلك، استعاد المستثمرون في البورصة الثقة في الاقتصاد وفي الإدارة الحكيمة للأزمة، سواء على المستوى السياسي أو الاقتصادي، ما ساهم في إرسال رسائل مطمئنة إلى السوق، وقد انعكس ذلك في تحسن قيمة المؤشر خلال العامين التاليين بعد الحصار.

الشكل (5-11): تطور مؤشر بورصة قطر (2019-2016)



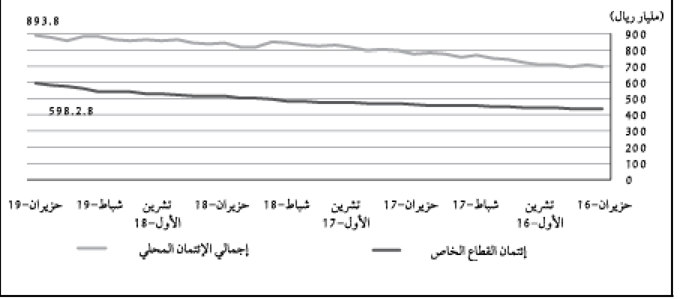
المصدر: مصرف قطر المركزي، النشرة الإحصائية الفصلية، أعداد مختلفة.

بالتالي، فإن أثر أزمة الحصار على بورصة قطر كان مؤقتًا، وزال بعد أن اطمأن المستثمرون إلى الوضع الاقتصادي العام، وزيادة ثقتهم في قدرة الدولة على تجاوز هذه الأزمة على مستوى الحكومة أو الأفراد على حد سواء.

أما على مستوى النظام المصرفي والتطورات النقدية، فقد استمر مصرف قطر المركزي بهدفه الرئيسي، أي الحفاظ على ربط سعر الصرف، فلضمان تحقيق الاستقرار النقدي والمالي ومواجهة التأثيرات المحتملة للحصار، أجرى المصرف المركزي عمليات إدارة السيولة بشكل استباقي لتوفير سيولة مناسبة للنظام المصرفي، مع توجيه أسعار الفائدة إلى المستوى المطلوب لتسهيل تدفق الائتمان إلى القطاعات الإنتاجية[343].

ويشير تقرير الاستقرار المالي الصادر عن مصرف قطر المركزي لعام 2017، إلى أن على الرغم من أن نمو الائتمان للقطاع العام قد خفّت حدته بين عامي 2016 و2017، إلا أن نمو ائتمان القطاع الخاص حافظ على وتيرة نموه خلال فترة قبل الحصار وبعده (ينظر الشكل (5-12)).

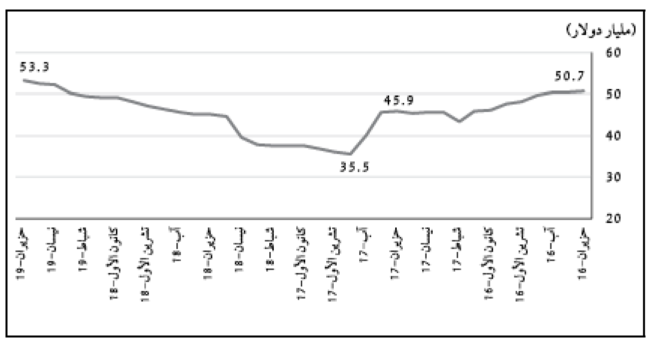
الشكل (5-12): تطور الائتمان المحلي الإجمالي والقطاع الخاص



المصدر: المرجع نفسه.

وفي النظر إلى الاحتياطيات الدولية لقطر، نستطيع القول أنها تأثرت مباشرة بأزمة الحصار، لكنها عاودت التعافي بعد ذلك نتيجة للتدابير الحكومية، لتعود إلى مستوياتها السابقة (ينظر الشكل (5-13)).

الشكل (5-13) تطور الاحتياطيات الدولية (2016-2019)



المصدر: المرجع نفسه.

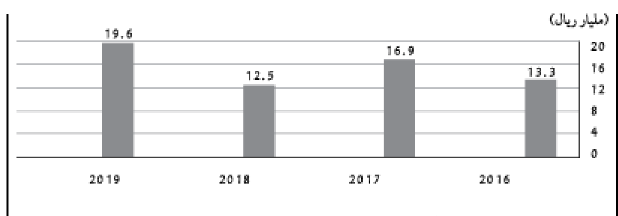
وعلى الرغم من انخفاض الاحتياطيات الدولية في أعقاب الحصار، إلا أنها في واقع الأمر ظلت كافية لمواجهة الطوارئ بأنواعها كافة[344]، وهو ما يعني قدرة الدولة على تلبية الاحتياجات المتعددة من النقد الأجنبي اللازم لتغطية الواردات، ويعطي في الوقت ذاته إشارات قوية للسوق بمزيد من الثقة للمستهلكين والمستثمرين.

6 - المشروعات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال

ولأن تعزيز الأعمال وقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة وريادتهما، يُعد جزءًا أصيلًا من استراتيجية الدولة في التنويع الاقتصادي، فإن دولة قطر توليه اهتمامًا خاصًّا من خلال مبادرات عدة يقودها بنك قطر للتنمية بالتعاون مع سائر الجهات المعنية.

ورصدًا للتطورات التي مر بها ذلك القطاع الواعد من الشركات خلال فترة الحصار على مستوى الائتمان، نجد في البيانات انخفاضًا في أرصدة الائتمان الموجهة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة في عام 2018 مقارنة بعام 2017، وبعد ذلك تعزيزًا لمستويات الطلب والاستهلاك، مع تحسن المؤشرات الكلية نتيجة للتدابير المختلفة التي اتخذتها الدولة لدعم استقرار السوق المحلية، ما ساهم في تعزيز ثقة المستثمرين والمؤسسات المالية على حدٍّ سواء، وانعكس نموًّا ملحوظًا في ائتمان الشركات الصغيرة والمتوسطة في عام 2019، بزيادة قدرها 57 في المئة[345]، ليصل الرصيد الائتماني لتلك الشركات إلى حوالى 19'6 مليار ريال (ينظر الشكل (5-14)).

الشكل (5-14): تطور ائتمان الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر



المصدر: بنك قطر للتنمية ومصرف قطر المركزي، تقرير حول وضع إقراض الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر: 2019 (الدوحة: 2019).

ودوليًّا، هناك عدد من المؤشرات التي تستهدف قياس تطور مستويات ريادة الأعمال بين الدول، وخصائص رواد الأعمال وقضاياهم وتحدياتهم، يأتي في مقدمها تقرير "المرصد العالمي لريادة الأعمال" الذي يعَد مبادرة دولية يشترك في إعدادها فريق بحثي من مجموعة من المؤسسات الأكاديمية العالمية المرموقة.

وقد أظهرت نتائج تقرير المرصد لعام 2019 استمرار تحسن مؤشرات ريادة الأعمال في قطر (ينظر الجدول (5-3))، حيث تشهد قطر تحسنًا مستمرًا في مؤشرات ريادة الأعمال، ما يعكس ثقة المواطنين والسكان في الفرص التجارية في السوق القطرية، كذلك يعكس ارتفاع مستوى الخصائص الريادية للسكان ورغبة عدد كبير منهم في بدء مشروع تجاري.

الجدول (5-3): تطور ترتيب قطر في مؤشر "المرصد العالمي لريادة الأعمال"

قطر	2016	2017	2018	2019
الترتيب	50/65	42/54	33/48	15/50
قيمة المؤشر	7.8	7.4	8.5	14.7

المصدر:

Global Entrepreneurship Monitor Report, various editions, at: https://www.gemconsortium.org

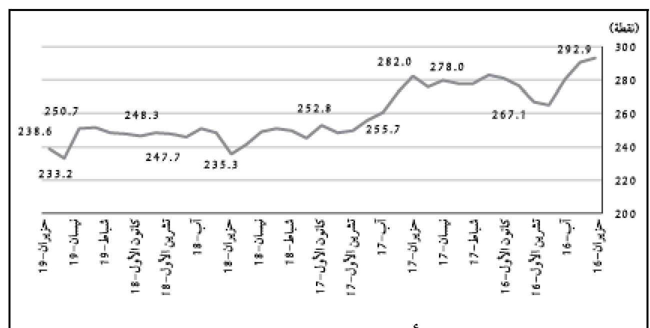
ففي عام 2016، جاءت قطر في المرتبة 50 (ضمن 65 دولة)، لكن ترتيبها السنوي بعد ذلك أخذ في التحسن بصورة كبيرة، وصولًا إلى المرتبة 15 بين 50 دولة في عام 2019، وحتى أثناء فترة الحصار أو بعدها، فقد كان لاستجابة الدولة وتدابيرها لمواجهة الحصار بالغ الأثر في إزالة أي مخاوف داخل مجتمع رياديي الأعمال، فضلًا عن المبادرات المبتكرة والحلول البديلة التي وفرتها المؤسسات الداعمة لريادة الأعمال في الدولة، وفي مقدمها بنك قطر للتنمية الذي عمل جنبًا إلى جنب مع المؤسسات الأخرى المعنية، عبر تقديم التسهيلات والخدمات المالية والاستشارية.

7 - أسعار العقارات

تعد أسعار العقارات من المؤشرات التي تأثرت بصورة ملحوظة، سواء بتقلبات أسعار النفط أو أزمة الحصار فبصورة عامة، ومنذ انخفاض أسعار النفط بمعدلات كبيرة في أواخر عام 2014، بدأت أسعار العقارات في التراجع، لكنها عادت إلى التحسن مع ارتفاع أسعار النفط في بدايات عام

2016، واستمرت في الاستقرار، ثم عادت مع الحصار إلى التراجع مرة أخرى رغم تحسن أسعار النفط، ما يشير إلى تأثير الحصار في أسعار العقارات. وساهم تحسن المؤشرات الكلية للاقتصاد في تعافي أسعار العقارات ومعاودتها التحسن والاستقرار مرة أخرى بعد منتصف عام 2018 كما يتضح في الشكل (5-15).

الشكل (5-15): مؤشر أسعار العقارات



المصدر: مصرف قطر المركزي، مؤشر أسعار العقارات.

ثالثًا: كيف تجاوزت قطر أزمة الحصار

تبين من القسم السابق كيف كان تأثير الحصار محدودًا على أغلب المؤشرات، وحتى تأثير الأزمة في المؤشرات كان أوليًّا ومحدودًا. في واقع الأمر، لم يكن تجاوز أزمة الحصار أمرًا وليد المصادفة، بل كان نتاج تدابير طويلة وقصيرة الأجل، إضافة إلى عوامل خارجية عالمية. وهناك تدابير بعضها يرجع في الأساس إلى خطط الدولة الاستراتيجية، وبعضها الآخر كان استجابة فورية استباقية لآثار الحصار، فقد كانت استراتيجية الدولة قبل مسألة الحصار في وقت طويل، وهي التي رمت إلى التنويع الاقتصادي عبر تقليل الاعتماد على القطاع الهيدروكربوني، وتحقيق الاستقرار المالي بالاستفادة من الفوائض المالية المتحققة على مر السنوات، عاملًا مهمًّا في استعداد الاقتصاد لمواجهة الأزمات المختلفة، وهذا يظهر جليًّا في تعاظم مساهمة القطاع غير الهيدروكربوني في الناتج المحلي الإجمالي خلال السنوات الماضية، فضلًا عن استغلال الدولة فوائضها المالية في تنويع محفظة استثماراتها الخارجية، وذلك من أجل دعم ميزانية الدولة، وتنويع مصادر دخلها، وكذلك التحوّط للأزمات التي قد تطاول قطاع النفط والغاز من وقت لآخر، إضافة إلى الإصلاحات المالية التي نفذتها الدولة، وتخفيف البيروقراطية الحكومية، وتخفيض الدعم المقدم لبعض المنتجات، مثل البنزين والخدمات البريدية.

وحتى القطاع الهيدروكربوني نال الاهتمام المطلوب، لكونه يمثل عصبًا مهمًّا في تمويل خطط الدولة ومشروعاتها، فقد استمرت قطر في خططها تطوير بنيتها الأساسية لزيادة إنتاج الغاز الطبيعي المسال (Liquified Natural Gas - LNG) بنسبة 30 في المئة في غضون خمس إلى سبع سنوات[346]، لتعزيز موقعها كمصَدّر رئيسي للغاز الطبيعي المسال على الأمد الطويل.

ومع أزمة الحصار في 5 حزيران/يونيو 2017، وإلى جانب السياسات الاستراتيجية للدولة السابق ذكرها، بادرت قطر إلى اتخاذ عدد من التدابير لتجاوز الآثار الفورية المباشرة للأزمة، وأهمها غلق المعابر البرية مع دول الخليج وما نتج منه من تداعيات مختلفة، من بينها انقطاع مقدار مهم من الإمدادات الغذائية المستوردة، وإغلاق الأجواء أمام خطوط الطيران القطرية.

وفي هذا السياق، تنوعت الإجراءات والتدابير التي اتخذتها الدولة لمواجهة الحصار على مختلف الصعد، وبصورة عامة يمكن إجمال أهم الإجراءات في النقاط الآتية:
- توفير مسارات بديلة للوادرات والصادرات القطرية، وتعزيز اتفاقيات مباشرة مع عدد من الدول المجاورة، مثل تركيا وعمان وإيران.
- إنشاء غرفة عمليات (i_jkWjed heec) خاصة بمتابعة الوضع الاقتصادي واحتياجات السوق وتحدياته، وقد ساهمت الغرفة بشكل كبير في اتخاذ القرارت الصحيحة التي ساعدت في استقرار السوق.

- على مستوى تعزيز **الأمن الغذائي والمائي**، كانت أهم التدابير:

- مسارعة الدولة إلى تغطية النقص في السلع الغذائية، وأهمها منتجات الألبان، التي كان تأمينها يعتمد سابقًا بنسبة كبيرة على السعودية، عبر تسهيل استيراد الماشية لإقامة صناعات محلية لمنتجات الألبان تلبي الاحتياجات الوطنية، فضلًا عن تشجيع الشركات على التوسع في إنتاج الخضر والفاكهة[347].
- تدشين مشروع مخزون المياه الاستراتيجي لتوفير مخزون من المياه العذبة، بتكلفة قُدرت بنحو 14'5 مليار ريال، يشمل بناء 24 خزانًا في خمسة مواقع مختلفة، بهدف رفع المخزون الاستراتيجي لقطر من المياه حتى عام 2026 كمرحلة أولى بسعة إجمالية تبلغ حوالى مليارين و273 مليون غالون. وتبلغ سعة الخزان الواحد 100 مليون غالون، إذ يعتبر من أكبر الخزانات الخرسانية في العالم، بمساحة 300 متر طولًا و150 مترًا عرضًا و12 مترًا ارتفاعًا[348].
- إنشاء مناطق تخزينية منخفضة التكاليف تمد السوق بمساحات تخزين تقدر بمليوني متر مربع بشكل سريع وبأسعار تنافسية تتلاءم مع طلباتهم، خلال عامي 2018 و2019. ويتوقع أن تحفز هذه المشروعات القطاع الخاص لضخ استثمارات تقدر بمليارين و800 مليون ريال قطري في هذا المجال[349].

- استجابة للحصار، تمثلت أهم المستجدات على **مستوى الموانئ البحرية والجوية** بالتالي[350]:

- استفاد ميناء حمد من فترة الحصار في إضافة خدمات جديدة، وإتاحة فرص إعادة الشحن، وإجراء تعاقدات جديدة مع مختلف الخطوط الملاحية والعملاء.
- النجاح في تنفيذ شراكات واتفاقيات تعاون مع موانئ وشركات أخرى في الشهور التالية للحصار، مثل "ميناء إندونيسيا"، "مجموعة أسياد العمانية"، "رابطة الموانئ الإيطالية" و"مؤسسة الموانئ الأوكرانية".
- سارعت خطوط الطيران القطرية خلال الأسابيع الأولى للحصار إلى إضافة وجهات عالمية إلى شبكتها الدولية (بلغت نحو 14 وجهة جديدة)، فضلًا عن تأجير عدد من الطائرات وأطقم الطيران لخطوط جوية أخرى[351].
- ضخّ مصرف قطر المركزي حوالى 38'5 مليار دولار من احتياطيات البلاد، البالغة نحو 340 مليار دولار في الاقتصاد، كمواجهة استباقية وتوفير سيولة كافية للأسواق.
- وحصل على مستوى تعزيز حركة التجارة الداخلية وزيادة الثقة في الاقتصاد المحلي[352]:

- تعزيز الاستثمار المحلي من خلال تخفيض القيمة الإيجارية 50 في المئة لجميع المستثمرين في المناطق اللوجستية جنوب الدولة، التابعة لشركة المناطق الاقتصادية لعامَي 2018 و2019.

- إعفاء المستثمرين في المناطق اللوجستية جنوب الدولة من القيمة الإيجارية لعامَي 2018 و2019 في حال استُخرِجَت رخص البناء قبل 31 كانون الثاني/يناير 2018، ورخص إتمام البناء قبل 31 كانون الثاني/يناير 2019، الأمر الذي ساهم في تنفيذ عملية تطوير المناطق اللوجستية بحسب الخطة الزمنية المعتمدة من قبل شركة "مناطق"، وساهم في تشجيع القطاع الخاص على الدخول في استثمارات متنوعة في القطاع اللوجستي.
- تأجيل سداد القيمة الإيجارية للمصانع "المنتجة" في منطقة الصناعات الصغيرة والمتوسطة مدة عام واحد، بهدف دعم الصناعات المحلية وزيادة الإنتاج بما يضمن توفير مختلف السلع في الأسواق المحلية.
- تأجيل أقساط القروض الصناعية مدة 6 أشهر لأصحاب المشروعات الصناعية المنتجة، وذلك بهدف دعم المستثمرين في القطاع الصناعي.
- إلزام الوزارات والجهات الحكومية شراء المنتجات المحلية بنسبة 100 في المئة، في حال كان المنتج المحلي مطابقًا للمواصفات والمقاييس القطرية المعتمدة، وبما يتوافق مع لوائح لجان المناقصات والمزايدات وسياساتها في الدولة.

- لمواجهة النقص الكبير في عدد الزوار ومن باب تشجيع السياحة، سمحت قطر في عام 2017 لمواطني حوالى 80 دولة بدخول قطر من دون تأشيرة، مع تسهيلات في فترات الإقامة.

- استمرار الدولة في تدابيرها نحو ترشيد النفقات الحكومية لمواجهة الأزمات المختلفة الحصار وانخفاض أسعار الطاقة، مع الاستمرار في استثمارات البنية التحتية ومشروعات كأس العالم[353].

رابعًا: خلاصة

يتضح من هذا البحث الأثر العام لأزمة الحصار على مستوى المؤشرات الاقتصادية المختلفة، وكذلك أثرها على المستوى القطاعي، وقد سلط الضوء على أهم الإجراءات والتدابير التي اتُّخِذَت لمواجهة الحصار، سواء التدابير الاستراتيجية للدولة أو الإجراءات الفورية والاستباقية لآثار الحصار على بعض الأنشطة. ومن أهم الدروس المستفادة، إظهار تجارب دولة قطر في التعاطي مع الهزات المالية العالمية، ورصيدها المعرفي الذي خوّلها تفعيل الأدوات المالية، بخاصة في زيادة الإنفاق لتفادي الانكماش، ثم الحفاظ خلال أيام قليلة على الاستقرار الاقتصادي وإبقاء عجلة الإنتاج دائرة، ما شكّل اللَّبِنة الأولى في عملية إبطال آثار الهزة المالية المبتغاة من دول الحصار. ويمكن تلخيص نتيجة التحليلات السابقة بأن أهداف الحصار لم تؤت أيًّا من ثمارها المتوقعة من دول الحصار، فلم تنقطع الإمدادات الغذائية، ولم تنهر صناعة الخدمات الجوية، ولم يفزع السكان ولم يهرعوا إلى الخروج من البلاد، كما لم يتأثر الاقتصاد كلًّا بالصورة السلبية المخطط لها في مخيلة دول الأزمة، بل على العكس، كان للحصار تأثيرات متعددة، أكثرها إيجابي، إذ استطاعت الدولة تطوير البنية التحتية وإكمال مشروعات خاصة وتطوير ميناء حمد وإكمال مشروعات الطرق والإنشاءات والبنية التحتية الخاصة بكأس العالم.

لقد كان الحصار بمثابة دافع لتطوير صناعة الغذاء محليًّا تارة، وبناء كوادر محلية قادرة على إنشاء مشروعات غذائية عملاقة وإدارتها تارة أخرى، ما ساهم في زيادة مستويات الاكتفاء الذاتي من الغذاء والماء والمواد الأساسية.

ولا يمكن إنكار أثر الحصار المباشر والسلبي على بعض القطاعات، كقطاع السياحة والترفيه، والحركة الجوية، وحركة بيع وشراء العقارات وأسعارها، لكن ردة الفعل الحكومية والشعبية ساهمت في التخفيف من هذا الأمر، وبعد مرور أشهر قليلة استعادت تلك القطاعات المتأثرة جانبًا من نشاطها السابق، وفي الوقت ذاته بانت أهمية تعزيز السياحة الداخلية، ودفع الدولة نحو مزيد من التسهيلات لتأسيس وجهات سياحية محلية جذابة، فضلًا عن اجتذاب مزيد من السياح الدوليين عبر التغييرات الكبيرة في التأشيرات السياحية إلى قطر.

من جهة أخرى كان الحصار بمثابة اختبار للسياسات الاستراتيجية التي اتبعتها الدولة منذ سنوات طويلة استنادًا إلى رؤيتها 2030، الرامية إلى تحقيق تنويع اقتصادي يعزز من استقرار الاقتصاد القطري في مواجهة مختلف الأزمات. وعلى رغم أن الدولة ما زالت تسير في طريق التنويع الاقتصادي، كان تنوع الاقتصاد بمرحلته الحالية، مرورًا بأزمتَي أسعار النفط والحصار، بمثابة جدار قوي ساهم في التخفيف من آثار تلك الأزمات وأعاد إلقاء الضوء بقوة على أهمية تنشيط الصناعات والقطاعات المحلية.

وبخلاف التدابير الاستراتيجية للدولة، كان لا بد من اتخاذ إجراءات فورية تالية لأزمة الحصار، هذه الإجراءات شملت مختلف القطاعات، وكان بعضها استباقيًّا لنتائج الحصار السلبية، ما أرسل رسائل مطمئنة إلى المستثمرين المحليين والدوليين.

وبعد مرور أشهر على وقوع الحصار، تبدلت النظرتان المحلية والدولية إلى التأثيرات المتوقعة للحصار، بل على العكس، ذهبت المؤسسات الدولية للحديث عن التداعيات الإيجابية والتغييرات الهيكلية التي مست أوجه الاقتصاد المختلفة، وأشادت بالمشروعات وبنتائجها على المستوى المحلي. وها قطر قد خرجت بعد ثلاثة أعوام من الحصار أقوى اقتصاديًّا وأكثر استقرارًا ومنفتحة على علاقات دولية أقوى وفرص تجارية إقليمية وعالمية واعدة وجديدة.

المراجع

1 - العربية

بنك قطر للتنمية ومصرف قطر المركزي. **تقرير حول وضع إقراض الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر: 2019**. الدوحة: 2019.

الخاطر، خالد بن راشد. "استراتيجيات قطر في إفشال الحصار الاقتصادي". مركز الجزيرة للدراسات. 5 تموز/يوليو 2018. في: https://bit.ly/3yBZ7nq

دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء. **الآفاق الاقتصادية لدولة قطر 2018-2020**. العدد 11. الدوحة: الجهاز، 2018. في: https://bit.ly/31ZFPfz

ـــــــــ. **نافذة على الإحصاءات الاقتصادية لدولة قطر**. العدد 31 (نيسان/أبريل 2020).

ـــــــــ. **نشرة الإحصاءات الشهرية**. أعداد متفرقة.

ـــــــــ. **نشرة مؤشر أسعار المستهلك**. أعداد متفرقة.

الشركة القطرية لإدارة الموانئ. **موانئ قطر - التقرير السنوي**. الدوحة: 2017؛ 2018.

"عام على الأزمة الخليجية: كيف نجحت قطر في هزيمة الحصار؟". **تحليل سياسات**. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. 4 حزيران/يونيو 2018. في: https://bit.ly/3yGnGj0

"كيف استثمرت دولة قطر الحصار وحولت تبعاته إلى مكاسب". غرفة قطر. في: https://bit.ly/3GXJpWn

مجموعة الخطوط الجوية القطرية. **التقرير السنوي: السنة المالية 2018**، 1 أبريل 2017 – 31 مارس 2018. الدوحة: 2018.

مصرف قطر المركزي. **تقرير الاستقرار المالي 2017 = Financial Stability Review 2017**. الدوحة: 2017.

UUUU. **النشرة الإحصائية الفصلية**. أعداد مختلفة.

2 - الأجنبية

"I WWi_EYedec o Shrugs Off Blockade Impact." *The Peninsula*. 5 June 2019. at: https://bit.ly/3DXCMBA

"Qatar's Economy Thrives Despite Blockade." Oxford Business Group. at: https://bit.ly/3EXy7Rm

Le Roy, Alex. "The Logistics of the Qatar Blockade." *Transport Intelligence*. 14 June 2017. at: https://bit.ly/3ynVeCn

World Economic Forum. *Global Competitiveness Report*. various editions.

World Bank. "Commodity Price Data." December 2019.

(301) أنس حسن، "حصار قطر وأطماع الجيران الاقتصادية!"، **الجزيرة نت**، 11/6/2020، شوهد في 5/8/2020، في: https://bit.ly/3ywn4MM

(302) "Qatar's Economy Thrives Despite Blockade," Oxford Business Group, accessed on 6/10/2020, at: https://bit.ly/3EXy7Rm

(303) Ibid.

(304) "عام على الأزمة الخليجية: كيف نجحت قطر في هزيمة الحصار؟"، **تحليل سياسات**، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 4 حزيران/يونيو 2018، شوهد في 5/8/2020، في: https://bit.ly/3yGnGj0

(305) خالد بن راشد الخاطر، "عامان على الحصار.. كيف أصبح اقتصاد قطر؟"، **الجزيرة نت**، 15/6/2019، شوهد في 6/8/2020، في: https://bit.ly/3GYUFlr

(306) المرجع نفسه.

(307) المرجع نفسه.

(308) دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، **الآفاق الاقتصادية لدولة قطر 2018-2020**، العدد 11 (الدوحة: الجهاز، 2018)، شوهد في 7/8/2020، في: https://bit.ly/31ZFPfz

(309) المرجع نفسه.

(310) الخاطر، "عامان على الحصار".

(311) "نمو الصناعات الغذائية بقطر"، **الجزيرة نت**، 26/4/2020، شوهد في 7/8/2020، في: https://bit.ly/3dRAg5b

(312) "كيف استثمرت دولة قطر الحصار وحولت تبعاته إلى مكاسب"، **غرفة قطر**، شوهد في 7/8/2020، في: https://bit.ly/3GXJpWn

(313) المرجع نفسه.

(314) دولة قطر، وزارة التجارة والصناعة، "إنجازات رسّخت ثوابت السياسات الاقتصادية لدولة قطر"، 14/12/2017، شوهد في 9/8/2020، في: https://bit.ly/3m8lkmz

(315) المرجع نفسه.

(316) المرجع نفسه.

(317) "Qatari Economy Shrugs Off Blockade Impact," The Peninsula, 5 June 2019, accessed on 11/10/2020, at: https://bit.ly/3DXCMBA

(318) Ibid.

(319) محمد فريد محمود عبد الله، "بالأرقام.. اقتصاد قطر ينهي عام الحصار الثالث بقوة أكبر (تقرير): القطريون وجدوا الحصار فرصة لإعادة بناء الاقتصاد"، **وكالة الأناضول**، 5/6/2020، شوهد في 13/8/2020، في: https://bit.ly/33KMPh2

(320) "Qatari Economy Shrugs Off Blockade".

(321) "Qatar’s Economy Thrives".
(322) The Peninsula, 5 June 2019.
(323) "Qatar’s Economy Thrives".
(324) دولة قطر، وزارة المواصلات والاتصالات، "البنى التحتية"، شوهد في 13/8/2020، في: https://bit.ly/31mRemM
(325) خالد بن راشد الخاطر، "استراتيجيات قطر في إفشال الحصار الاقتصادي"، مركز الجزيرة للدراسات، 5 تموز/يوليو 2018، شوهد في 15/8/2020، في: https://bit.ly/3yBZ7nq
(326) المرجع نفسه.
(327) المرجع نفسه.
(328) "Qatar’s Economy Thrives".
(329) Ibid.
(330) "الاقتصاد في قطر"، **فنك**، 14/6/2020، شوهد في 15/8/2020، في:
https://bit.ly/3IXzaTR
(331) "حصار قطر ومشروعات البنية التحتية.. عجلة لم تتوقف"، **الجزيرة نت**، 5/6/2019، شوهد في 17/8/2020، في: https://bit.ly/3mbLDtr
(332) The Peninsula, 5 June 2019.
(333) Alex Le Roy, "The Logistics of the Qatar Blockade," Transport Intelligence, 14 June 2017, accessed on 18/8/2020, at: https://bit.ly/3ynVeCn
(334) Simeon Kerr, "Can a Modern Rail System Help Fix Qatar’s Blockade-Hit Economy?," OZY, 27 October 2019, accessed at 20/8/2020, at: https://bit.ly/3GFW3cz
(335) Ibid.
(336) Ibid.
(337) "Qatar’s Economy Thrives".
(338) "Qatar’s Economy Thrives".
(339) دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، **نشرة مؤشر أسعار المستهلك**، أعداد متفرقة.
(340) "Qatar’s Economy Thrives".
(341) "Qatar’s Economy Thrives".
(342) https://lusailnews.net
(343) مصرف قطر المركزي، **تقرير الاستقرار المالي 2017** = *Financial* Stability Review 2017 (الدوحة: 2017).
(344) المرجع نفسه، ص 38.

(345) بنك قطر للتنمية ومصرف قطر المركزي، **تقرير حول وضع إقراض الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر**: 2019 (الدوحة: 2019).

(346) **الوطن**، 22/4/2018.

(347) "Qatar's Economy Thrives".

(348) "السادة: مشروع الخزانات الكبرى يندرج في إطار تحقيق الأمن المائي بالدولة"، **الشرق**، 28/6/2018، في: https://bit.ly/3ILpOul

(349) "كيف استثمرت دولة قطر الحصار".

(350) الشركة القطرية لإدارة الموانئ، **موانئ قطر - التقرير السنوي** (الدوحة: 2017، 2018).

(351) مجموعة الخطوط الجوية القطرية، **التقرير السنوي: السنة المالية** 2018، 1 أبريل 2017 - 31 مارس 2018 (الدوحة: 2018).

(352) "كيف استثمرت دولة قطر الحصار".

(353) دولة قطر، مكتب الاتصال الحكومي، خطاب سمو الأمير في افتتاح الدورة السابعة والأربعين لمجلس الشورى، 2018.

الفصل السادس: إدارة أزمة الحصار في قطاع الغذاء في دولة قطر ...... هالة عز الدين المنياوي، عيسى صالح الحر

مقدمة

على رغم المساعي السابقة التي قامت بها دول مجلس التعاون الخليجي لتعزيز برامجها المتبادلة بهدف تحقيق تكامل اقتصادي بصفة عامة وتطوير اكتفاء ذاتي جماعي في نطاق تأمين أمنها الغذائي بصفة خاصة، أتت أزمة حصار قطر في 5 حزيران/يونيو 2017، عندما فرضت الدول المجاورة لقطر - المملكة العربية السعودية والبحرين والإمارات العربية المتحدة، إلى جانب مصر - حصارًا دبلوماسيًّا عليها، لتعرقل هذه الجهودَ، فقد هدفت الأزمة المفتعلة إلى زعزعة ركائز الاقتصاد القطري وضرب قطاعات الدولة القطرية، ومن بينها قطاع الغذاء، عبر طريق قطع إمداد قطر بالغذاء المستورَد. وعلى الرغم من فجائية الخطوة، يمكن اعتبار حصار قطر أزمة متوقعة عند النظر إلى سياقها التاريخي وسياقها الجيوستراتيجي، فقد تعاقبت الأحداث والأدلة على احتمالية حدوثها، وهذا التوقع أجبر صناع القرار في دولة قطر على التفكير مبكرًا في أنموذج لإدارة الأزمات. يلقي هذا الفصل بعض الضوء على الأنموذج الذي اعتمدته الدوحة في إدارة مسألة الأمن الغذائي المرتبطة بأزمة حصار قطر، من طريق تقديم حقائق حول الأمن الغذائي فيها، بما في ذلك آثار الحصار المفروض على الإمدادات الغذائية في حزيران/يونيو 2017، وتحليل كيفية تعامل صنّاع القرار في قطاع الغذاء مع الحصار، ومن ثمة اقتراح توصيات حول كيفية تعزيز الأمن الغذائي في قطر في المستقبل. وسينظَّم هذا الفصل على النحو الآتي: نستعرض في الجزء الأول، الإطارين النظري والمفاهيمي مع تعريف لأهم المصطلحات المتعلقة بإدارة الأزمة المرتبطة بالأمن الغذائي. ونقدم في الجزء الثاني، شرحًا مفصّلًا لواقع الأمن الغذائي القطري قبل الحصار. وفي الجزء الثالث، نحلل مراحل الأنموذج الذي اعتمدته قطر لإدارة أزمة الغذاء المرتبطة بالحصار، وفي هذا الإطار سنبيّن تداعيات الأزمة على الأمن الغذائي القطري، وتفسير كيفية تعامُل صناع القرار لحل الأزمة وتجاوزها. ونقدم في خاتمة هذا الفصل توصيات لتعزيز الأمن الغذائي في قطر.

أولًا: الإطار النظري والإطار المفاهيمي

- **الأزمة**: تمثل الأزمة عملية ديناميكية معقدة تنقسم إلى أربع مراحل: الحضانة، والبدء، والمرحلة الحادة، والانتعاش. ومن بين التعريفات الكثيرة الموجودة، يساعد التعريفان التاليان - المختاران لتكاملهما - في فهم تعقيدات الأزمة. تعرّف الأزمة بأنها "تراكم للأحداث المحتملة على مستوى جهة معينة، والتي يمكن أن توقف العمليات الحالية أو المستقبلية لهذه الجهة من خلال التأثير في الأفراد والمجتمعات المحلية على المستوى" المادي والنفسي و/أو الوجودي[354]. وتوصف الأزمة بأنها "تمزقات حادة، تشارك فيها جهات عدة فاعلة، الأمر الذي يتطلب اهتمامًا فوريًّا في مناخ من عدم اليقين الشديد بشأن مسار الأحداث وعواقب القرارات"[355].

- **مراحل إدارة الأزمة**: تشترك أغلبية نماذج إدارة الأزمات الحديثة من الناحية المنهجية بأنها تقسم إدارة الأزمات نظريًّا إلى أربع مراحل أساسية:

1- مرحلة الكشف عن المخاطر: أو بصفة أوضح هي مرحلة البحث عن المخاطر المحتملة وتقويمها. وهي أطول خطوة في إدارة الأزمات، وتتزامن عادة مع فترة حضانة الأزمة، حيث تتراكم الاختلالات وتنعدم الرؤية. وهنا يأتي دور مديري الأزمة وصناع القرار في وضع خطط استراتيجية لكشف المتغيرات المحيطة واستنباطها وفهمها بالسرعة المطلوبة.

2- مرحلة الاستعداد والتحضير: وهي الخطوة الثانية في إدارة الأزمات. وفي هذه المرحلة يُصَمَّم دليل لإدارة الأزمة، حيث تُحَدَّد احتمالات حدوثها ووضع خطة للإجراءات التي ستُتَخذ لكل سيناريو من السيناريوات المقترحة، ومعالجة جميع العناصر اللازمة للإدارة السليمة للعمليات في حالات الأزمات.

3- مرحلة ردة الفعل: هي الخطوة الثالثة في إدارة الأزمات، ويحدها الدخول في الأزمة والخروج منها، فعندما يُعلَن عن حالة الأزمة لا يكون هناك سوى القليل من الوقت لتنفيذ إجراءات دليل إدارة الأزمات. وفي الأساس، فإن الاستجابة السريعة والملائمة تقلل خطر تضخيم الأزمة، ويساعد في تخطي المرحلة الحرجة لإدارة الأزمات. وفي هذه المرحلة، يسمح الإعداد الأولي الجيد بتنظيم الكثير من هذه المعايير التي هي خارج السيطرة وتتسبب في نمو الأزمة وتمتد مع مرور الوقت. وتتيح المعرفة الحديثة ببيئة العمل ودليل إدارة الأزمات الجيد للخلية المعنية بالأزمة اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة بسرعة. وإضافة إلى ذلك، يساعد تخطيط استراتيجيات الاتصال الفعالة في تحديد نطاق بعض الآثار السلبية للأزمة. ويجب على مسؤولي إدارة الأزمة أن يحافظوا على صدقيتهم من خلال إظهار فهمهم للأحداث وقدرتهم على الاستجابة لها بأفضل طريقة ممكنة.

4- مرحلة التكيف: وهي الخطوة الأخيرة في إدارة الأزمات. هذه هي اللحظة التي تغتنم فيها الجهة الفرص التي تتيحها الأزمة من أجل تحسين عملها. ويجب إجراء تقويم موضوعي للقرارات والإجراءات المتخذة خلال الأزمة لفهم نطاقها وآثارها. وفي هذا الإطار، ووفقًا لرو-ديفور (J ekn-Dkfehj)، هناك إمكانات عالية جدًّا للتعلم من الأزمات وسلّم من أربعة خيارات ممكنة: لا تتعلم شيئًا والتظاهر بأن الأزمة كانت مجرد حدث استثنائي؛ الاستفادة من الأزمة لتحسين ما هو موجود؛ الاستفادة من الأزمة لتحديد الافتراضات غير الملائمة؛ الاستفادة من الأزمة لإعادة تعريف الهوية.

- **الأمن الغذائي**: يكون الأمن الغذائي موجودًا، بحسب مؤتمر القمة العالمي للأغذية لعام 1996، عندما يكون لدى جميع الناس في جميع الأوقات، وتكون هناك إمكانية الحصول ماديًّا واقتصاديًّا على ما يكفي من الغذاء الآمن والمغذي الذي يلبي احتياجاتهم الغذائية وأفضلياتهم الغذائية من أجل حياة نشطة وصحية. وقد حددت منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة أربعة مقاييس للأمن الغذائي وهي:

1 - التوفر المادي للمواد الغذائية: ويتناول "جانب العرض" للأمن الغذائي ويُحَدَّد بحسب مستوى إنتاج الأغذية ومستويات المخزون والتجارة الصافية.

2 - الوصول الاقتصادي والمادي إلى الغذاء: لا يضمن توفير إمدادات كافية من الأغذية على الصعيد الوطني أو الدولي في حد ذاته، مستوى الأمن الغذائي على مستوى الأُسرة. وقد أدت المخاوف من عدم كفاية الحصول على الغذاء إلى زيادة تركيز السياسة العامة على الدخول والنفقات والأسواق والأسعار لتحقيق أهداف الأمن الغذائي.

3 - استخدام الأغذية: يُقصد بهذا المفهوم عادة الطريقة التي يستخدمها الجسم لجعل العناصر الغذائية المختلفة في الطعام كمية كافية من الطاقة والمغذيات، وهذا الاستخدام يأتي نتيجة لعوامل الرعاية الجيدة وممارسات التغذية، وإعداد الطعام، وتنوع النظام الغذائي وتوزيع الأغذية داخل الأُسرة إلى جانب الاستخدام البيولوجي الجيد للأغذية المستهلكة، وهذا ما يحدد الوضع الغذائي للأفراد.

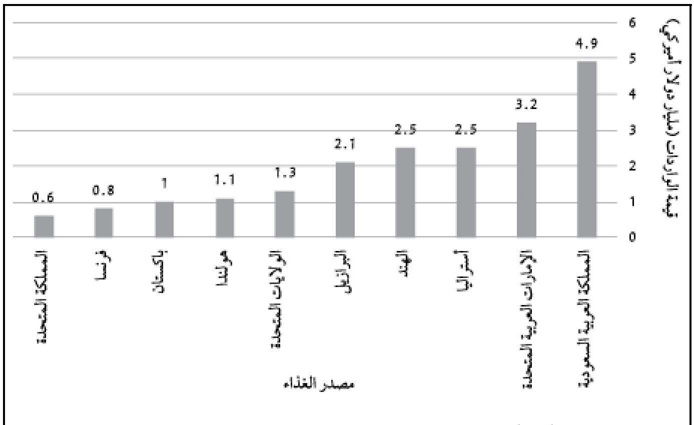
4 - الاستقرار الدائم للأبعاد الثلاثة السابقة: حتى مع وجود حالة من الكفاية الغذائية الحينية، فإن كلًّا من الفرد أو الأُسرة أو المجتمع يُعتبر غير آمن غذائيًّا إذا كانت لديه مخاطر لعدم كفاية الحصول على الغذاء على أساس دوري ودائم، ما يهدد بتدهور وضعه الغذائي.
فالأحوال الجوية السيئة، وعدم الاستقرار السياسي، أو العوامل الاقتصادية - البطالة، وارتفاع أسعار الغذاء - قد يكون لها تأثير في حالة الأمن الغذائي الخاص. وينظر مؤشر الأمن الغذائي العالمي في القضايا الأساسية المتعلقة بالقدرة على تحمل التكاليف، والتوفر، والجودة عبر مجموعة من 113 بلدًا. وهذا المؤشر هو أنموذج قياس كمي ونوعي دينامي، أُنشِئَ من 34 مؤشرًا، ويقيس هذه العوامل المحركة للأمن الغذائي في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء. وهذا المؤشر هو الأول الذي يدرس الأمن الغذائي بشكل شامل عبر الأبعاد الثلاثة المحددة دوليًّا، وهي القدرة على تحمل تكاليف الأغذية، وتوفّر الأغذية وجودتها وسلامتها. وعلاوة على ذلك، فإن هذا المؤشر ينظر إلى ما هو أبعد من الجوع، إلى العوامل الأساسية التي تؤثر في انعدام الأمن الغذائي[356].

ثانيًا: واقع الأمن الغذائي القطري قبل الحصار

على الرغم من تصنيف دولة قطر واحدةً من أغنى دول العالم، حيث تعادل القوة الشرائية من الدخل الفردي 118'207 دولارات، فإن إنتاجها الغذائي المحلي منخفض إلى درجة أنه يتعين استيراد أكثر من 90 في المئة من إمداداتها الغذائية، فبسبب طقسها الجاف جدًّا، وتربتها الفقيرة والانخفاض الكبير في معدل هطول الأمطار، لم تتجاوز مساحة الأراضي الصالحة للزراعة 1.1 في المئة من المساحة الإجمالية للدولة، والتي تبلغ 11'610 كيلومترات مربعة. وكونها دولة صحراوية، فإن التحدي الجوهري للإنتاج الزراعي في قطر هو ندرة المياه. وتشير التقارير إلى أن طبقات المياه الجوفية في قطر قد استنفدت من الناحية الجيولوجية، في حين أن المستودعات المائية في قطر قد استُنفدت من الناحية التقنية. إن الجمع بين انخفاض الأمطار وارتفاع درجة الحرارة قاس جدًّا، حيث لا يمكن دعم الإنتاج الزراعي الكبير. ومن ناحية أخرى، فإن التربة الرملية الجيرية في قطر غير قادرة على دعم النمو النباتي الكافي لأنها تعاني بشكل مفرط ضعفَ الخصوبة، الذي يتميز بارتفاع المسامية والملوحة، ونتيجة لذلك ليس في قطر سوى زراعة ضئيلة، وهي في الغالب تحت الري باستخدام تكنولوجيات الزراعة المائية. أما المحاصيل الرئيسية التي تزرع، فهي التمور والخضروات (الطماطم والقرع والباذنجان والبصل والفلفل).
وفي نطاق السياق الإقليمي، يرجع اعتماد قطر الغذائي على المملكة العربية السعودية في ما سبق إلى اتفاقيات مجلس التعاون حول التكامل الاقتصادي من جهة، وإلى عوامل جغرافية من جهة أخرى، منها أن قطر لا يمكن أن تنمو فيها محاصيل العلف للحيوانات بشكل طبيعي، وأخرى اقتصادية بحكم أن المملكة العربية السعودية لديها سياسة متقلبة من الدعم عبر الزراعة، والتي أعاقت فترة طويلة التنمية التجارية لإنتاج الغذاء في قطر[357].
وفي ظل هذه الخلفية، اعتمدت قطر بشكل حصري تقريبًا على الواردات الغذائية لإطعام سكانها البالغ عددهم 2'7 مليون[358]، فاستوردت على وجه الخصوص حوالى 90 في المئة من احتياجاتها الغذائية من أكثر من 100 دولة. على سبيل المثال، أنفقت قطر 105'78 مليارات ريال قطري بين عامَي 1998 و2017 (28'97 مليار دولار، أي 1'45 مليار دولار سنويًّا) على الواردات الغذائية، التي تشمل بشكل رئيسي اللحوم، والحبوب، ومنتجات الألبان، والخضروات.
قبل الحصار، كان الإنتاج الغذائي المحلي يغطي 10 في المئة فقط من الطلب المحلي على الخضروات. ومن بين 1400 مزرعة عاملة في قطر، لا يوجد سوى ثلث المزارع التجارية،

وتستخدم الأسر المزارع المتبقية لاستهلاكها الخاص[359]. وتمثل 24 دولة أهم المصادر الرئيسية لمختلف السلع الغذائية في قطر، ومن أبرز هذه المصادر المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، اللتان كانتا أهم مصدرَين للدواجن والحليب والبصل والبطاطا - المملكة العربية السعودية - والماعز والشعير - الإمارات العربية المتحدة - فقبل الحصار الجوي والبحري والبري المفروض على قطر في 5 حزيران/يونيو 2017، كانت واردات المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة تمثل 27.4 في المئة من إجمالي واردات قطر من المواد الغذائية من حيث القيمة. خلال تلك الفترة، وصل أكثر من 40 في المئة من واردات قطر الغذائية برًّا من العربية السعودية من طريق معبر سلوى. ويبين الشكل (6-1) أهم عشرة بلدان مصدرة للأغذية قبل الحظر، وأن ثلثي واردات قطر الغذائية كانت من هذين البلدين.

الشكل (6-1): أهم عشرة مصادر لاستيراد المواد الغذائية إلى قطر (1998-2017)



المصدر: دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، 2018.

أما في ما يتعلق بالمؤشرات الثلاثة للأمن الغذائي، فإن قطر غالبًا ما تسجل درجات عالية في القدرة على تحمّل تكاليف الأغذية - المرتبة الأولى عالميًّا - ومستوًى عاليًا نسبيًّا من جودة الأغذية وسلامتها - المرتبة الثالثة عشرة عالميًّا - لكن قطر تسجل نسبة منخفضة نسبيًّا من توفّر الأغذية مقارنة بالبلدان ذات الدخل المماثل، نتيجة انخفاض الإنتاج المحلي بسبب عوامل المناخ وحالة التربة غير المواتية.

ثالثًا: تداعيات أزمة الحصار على الأمن الغذائي القطري - مراحل إدارة الأزمة

سيُعتَمد في هذه الجزء على البيانات والمصادر الثانوية المتاحة من تقارير الوزارات المحلية والمنظمات الدولية، وكذلك على المقالات الأكاديمية والصحف المحلية والدولية، لتحليل المراحل الأربع لإدارة أزمة الأمن الغذائي نتيجةَ الحصار. لم يكن من الصعب على متابعي الوضع الإقليمي، خصوصًا المتغيرات السياسية والاقتصادية المرتبطة به، توقعُ قرب حدوث أزمة قد تمس الأمن الغذائي لدولة قطر بصفة مباشرة، اعتمادًا على أدلة تراكمية لتاريخ من الأزمات بين قطر وجيرانها وترابط الأمن الغذائي لدول الخليج قبل الحصار. ومما لا شك فيه أن الأسباب الدقيقة

للأزمة ليست وليدة لحظة، إنما نتيجة تراكمات، إذ تعرضت دولة قطر منذ ثمانينيات القرن المنصرم لاعتداءات حدودية ومحاولات للغزو واستلاب قرارها السياسي بالقوة، فالمشكلة لدى دول الحصار أن قطر تتمسك منذ عهد المؤسس باستقلالها وسيادتها واستقلال إرادتها وقرارها السياسي، ما يشكّل سببًا كافيًا لأصحاب القرار بتوقع حدوث أزمة أكبر مستقبليًّا.

يُعتبر الخليج منطقة مترابطة في العادات والتقاليد والتراث والهوية، ولم يُنشأ مجلس التعاون الخليجي إلا لتكريس منهج التكامل بين دوله وتطبيعه بعيدًا عن المنافسة البينية، والسعي لتعميم الأمر على العلاقات الرسمية والشعبية على حد سواء.

تُعتبر قطر دولة ذات عضوية في مجلس التعاون الخليجي منذ تأسيس المجلس، وهي سارت في خططها على المنهج ذاته، أي نحو التكامل مع باقي دول المجلس، كما دأبت على عدم إنشاء أي مصنع أو مشروع قد يؤثر في إنتاجية المصانع والمشروعات المشابهة في دول المجلس، بل أكدت في الاجتماعات المشتركة ضرورة تعزيز تكامل الأمن الغذائي في مجالات عدة. ومن صور التكامل، سعي دولة قطر في ذلك الوقت إلى تطوير ميناء حمد الدولي بشكل لا يضر ولا ينافس نشاط موانئ الإمارات العربية المتحدة، حيث كانت شحنات الاستيراد والتصدير في معظمها تمر من خلالها، مثل شحنات الغذاء والثروة الحيوانية التي تمر عادة عبر ميناء جبل علي في دبي، الذي أُغلق أمام جميع الشحنات القطرية خلال الحصار. وكانت قطر تغطي جزءًا بسيطًا من أعلاف الثروة الحيوانية واحتياجاتها منها ومن الطيور وغيرها، عبر الحدود البرية مع السعودية، ومنعتها سياسة التكامل التي تتبعها - نتيجة احترامها اتفاقيات مجلس التعاون - من كثير من عمليات تطوير الأمن الغذائي المنافِسة للمصانع والمشروعات التي في دول المجلس الأخرى، مثل مصانع الألبان والحليب والبيض والفواكه والخضار، وكذلك مشروعات تربية المواشي والأعلاف، التي تُعتبر قطر من أكبر المستوردين لها، ما جعل دول الحصار تعتقد أن ورقة الأمن الغذائي ستكون الأكبر في عملية الضغط على قطر.

اهتمت قطر اهتمامًا خاصًّا بنظام إدارة الأزمات في قطاع الغذاء، والذي يقوم على "الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط والإفادة والتعلم". والجدير بالذكر أن دولة قطر استشعرت الإنذار المبكر للحصار إبان أزمة سحب السفراء في عام 2014، حيث إنها أنشأت "لجنة الطوارئ وإدارة الأزمات" في وزارة الاقتصاد والتجارة، التي تضم أعضاء من جميع وزارات الدولة وهيئاتها ومؤسساتها السيادية. وزارت هذه اللجنة من باب الاستعداد والوقاية لأي طارئ يهدد الأمن الغذائي والاقتصاد في المستقبل، دولًا عدة، ووقّعت اتفاقيات تخص الأمن الغذائي في حال حدوث أي طارئ لدولة قطر يمس الأمن الغذائي، وتلتزم بموجبه هذه الدول بسد النقص في قطر المتوقع من هذه الأزمات. ومن أبرز الدول التي رفعت قطر معها وتيرة الشراكات الاقتصادية: الكويت، عمان، المغرب، إيران، أذربيجان، تايلاند، تركيا، وفرنسا... وكثير من الدول الآسيوية. اعتمدت دولة قطر كذلك على صندوق ثروتها السيادي لتطوير استثمارات غذائية خارجية في دول متعددة، مثل أستراليا، كما طورت منظومة لوجستية ضخمة تعتمد على مكونين أساسيين: الخطوط الجوية القطرية وقطاع النقل الجوي، الذي استثمرت قطر فيه بأسطول شحن جوي متكون من 27 طائرة شحن - طائرتان من طراز B747-8 و21 طائرة من طراز بوينغ 777، وأربع طائرات شحن من طراز إيرباص A330 - إلى جانب سعة الشحن على متن أسطول الركاب التابع للخطوط الجوية القطرية، إلى أكثر من 160 وجهة تجارية عالمية رئيسية على أكثر من 250 طائرة.

أما ميناء حمد، الذي تديره "شركة موانئ قطر" بإشراف وزارة المواصلات والاتصالات، فيصنَّف من أكبر الموانئ في الشرق الأوسط، إذ تصل طاقته الاستيعابية إلى 7'5 ملايين حاوية نمطية سنويًّا. وقد كُشِفَ عن مشروع بناء الميناء أول مرة في حزيران/يونيو 2007، ليبدأ البناء الفعلي في حزيران/يونيو 2010. وقد اختيرت أم الحول موقعًا للبناء، وهي منطقة تقع جنوب العاصمة الدوحة وقريبة من المدينة الصناعية مسيعيد. بلغت تكاليف الميناء 7'4 مليارات دولار، وفي عام 2014 تسارعت وتيرة العمل فيه، فوصلت أول شحنة إليه في تموز/يوليو 2015 على متن السفينة العملاقة "تشن هوا 10"، وهي عبارة عن رافعات لتفريغ البضائع استُخدمت في كانون الأول/ديسمبر 2015. ثم بدأ الميناء استقبال السفن التجارية، وفي كانون الأول/ديسمبر 2016 بدأت العمليات التشغيلية فيه، ليُفتَتَح رسميًّا في 5 أيلول/سبتمبر 2017.

مع بداية الأزمة بالقرصنة الإلكترونية فجر يوم 23 أيار/مايو 2017، والتحكم في موقع "وكالة الأنباء القطرية" ونشر تصريحات ملفقة لأمير قطر الشيخ تميم بن حمد آل ثاني، وردّ الدوحة الذي لم يتأخر بوصف تلك الادعاءات بالكاذبة، بدأت الأمور تتسارع، فبعد تمهيد إعلامي عبر حملات تشويه منظمة ضد دولة قطر ورموزها في صحف دول الحصار، أعلنت السعودية والبحرين والإمارات ومصر في 5 حزيران/يونيو 2017، قطع علاقاتها الدبلوماسية مع قطر، وطلبت من الدبلوماسيين والطلاب القطريين مغادرة أراضيها، كما أعلنت هذه الدول إغلاق المجالات الجوية والبرية والبحرية مع قطر، لتبدأ معه إجراءات الحصار الجائر. لا شك في أن غرض تلك الإجراءات وقتذاك كان زعزعة الحياة في المجتمع القطري، ومنها الإخلال بالأمن الغذائي والعمل على انهيار النظام السياسي في الدوحة.

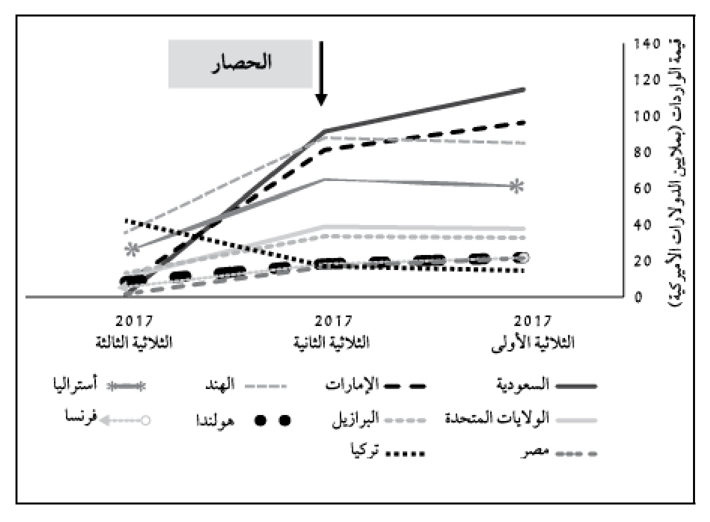
كانت ردة الفعل القطرية على الحصار تأسيس "لجنة الأمن الغذائي" في عام 2017، وقد عملت على مستويين رئيسيين: **الأول** اقتصادي تقني، مرتبط بتأمين إمدادات الغذاء، التي تسبّب الحصار في قطع إمدادات 60 في المئة منها إلى قطر، أو ما مجموعه 330 طنًا سنويًّا، وفي ارتفاع أسعار وارداتها القابلة للتلف بنسبة 54 في المئة وأسعار التجزئة أكثر من 100 في المئة كصدمة أولى. وأدى النقص الشديد في المواد الغذائية إلى عمليات سحب فورية لأرصدة المواد الأساسية القابلة للتلف، مثل الألبان ومنتجات الدواجن، والأسماك، والخضروات. وكان هناك انخفاض إجمالي في الواردات الغذائية بنسبة 40 في المئة في الشهر الأول[360].

شكّلت هذه المعاناة في بداية الأزمة قوة دافعة لوضع استراتيجية وطنية للأمن الغذائي تمّت الموافقة عليها وتنفيذها في أوائل عام 2018؛ فعندما بدأ الحصار أُنشئِت لجنة طوارئ بقيادة وزارة الاقتصاد والتجارة للعمل مع القطاع الخاص والوكالات الحكومية ذات الصلة لضمان تدفق الإمدادات الغذائية من دون انقطاع ومنع ارتفاع الأسعار. ركزت اللجنة على تغيير مسار التجارة من بلدان المصدر الأصيلة إلى آخر من بلدان بديلة، وذلك في المقام الأول من خلال: تسهيل علاقات تجارية مع البلدان المصدِّرة الجديدة وفتح طرق توريد مستجدّة، وتسهيل متطلبات الوثائق المتعلقة بالواردات، وتخفيض أنواع مختلفة من رسوم الاستيراد في سلسلة التوريد، بهدف تأمين قدرة لوجستية إضافية متمثلة في الطائرات والسفن والموانئ، وإنشاء خط ساخن للّوجستيات الطارئة للقطاع الخاص لإعداد فريق مراقبة لرصد الأداء على أرض الواقع، ووضع لوحة معلومات شاملة بالإمدادات اليومية للسلع الأساسية البالغة الأهمية. كانت اللجنة تُبْلِغ على مدار الساعة بإمدادات كل سلعة غذائية أساسية، وتعلن الأولويات التي يجب التركيز عليها وأهدافها

لضمان استجابة سريعة ومستهدِفة، فمثلًا: على رغم المخزون الاستراتيجي من الغذاء الذي يكفي قطر ستة أشهر، قاربت مخزونات السوبرماركات على النفاد بعد أول يومين من الحصار، وبفضل تدخل الحكومة وتنظيمها من خلال "شركة حصاد للأغذية"، توفّرت الإمدادات الفورية من بلدان عدة: تركيا، إيران، أذربيجان... وغيرها، من طريق الشحن الجوي وتكاليف النقل المدعومة التي سمحت بتأثير أقل في أسعار المستهلكين، كما وضعت لجنة الطوارئ لوحة معلومات شاملة لتوقع حالة الإمدادات اليومية للسلع الأساسية البالغة الأهمية.

قبل الحصار الجوي والبحري والبري المفروض على قطر في 5 حزيران/يونيو 2017، كانت قيمة واردات المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة 27'4 في المئة من إجمالي واردات قطر من المواد الغذائية، كما سلك الطريق البري من المملكة العربية السعودية أكثر من 40 في المئة من واردات قطر الغذائية. أما خلال الحصار، فانخفضت صادرات المملكة العربية السعودية من المواد الغذائية إلى قطر بنسبة 20.2 في المئة في الربع الثاني من عام 2017، و99.3 في المئة في الربع الثالث (يُنظر الشكل (6-2)). مع ذلك، حافظت المملكة العربية السعودية على وضعها كمصدر رئيسي في الربع الثاني. وحلت الهند محل الإمارات العربية المتحدة في المركز الثاني. أما الدول الوافدة الجديدة إلى الدول العشر الأولى المصدرة للأغذية في الربع الثاني، فقد كانت عُمان (المرتبة 7) والأردن (المرتبة 10)، مع خروج مصر من القائمة. في الربع الثالث، تراجعت المملكة العربية السعودية وفرنسا والأردن من القائمة. وفي هذه الفترة، برزت تركيا كمصدر غذائي رئيسي مع زيادة بنسبة 190.7 في المئة عن قيمة التصدير الخاصة بها خلال الربع الأول. وقد تقدمت الكويت ولبنان في القائمة، إلى المرتبتين 8 و10 على التوالي، في حين تراجعت الإمارات من المركز الثاني في الربع الأول إلى المركز 9 في الربع الثالث[361].

الشكل (6-2): تأثير الحصار في قيمة واردات قطر من المواد الغذائية (الربع الأول من عام 2017)



المصدر:

Qatar, Ministry of Development Planning and Statistics, Foreign Trade System (FTS), Qatar, 2018.

من الجدير بالذكر أن ثلاثة من البلدان التي شكّلت مصادر غذاء قطر بعد الحصار في الربع الثالث من عام 2017، كانت غير مستقرة سياسيًّا في عام 2016، كما يتضح في مؤشر الاستقرار السياسي في الشكل (6-3): تركيا (-2)، الكويت (-0.15)، لبنان (-1.56)، وواحدًا صُنِّف مستقرًّا سياسيًّا ولكنْ نسبيًّا، وهو عُمان، بمؤشر 0.80. ويشير هذا إلى أن في حين يمكن قطر تنويع وارداتها الغذائية بعيدًا عن بلدان "بقعة الاضطرابات" - المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والبحرين ومصر - إلا أن إمداداتها الغذائية قد تتعرض بشكل متزايد لمخاطر سياسية في مصادرها.

الشكل (6-3) العلاقة بين قيمة الواردات والاستقرار السياسي في البلدان المصدرة للغذاء إلى قطر في عام 2017 (الربع الثالث)



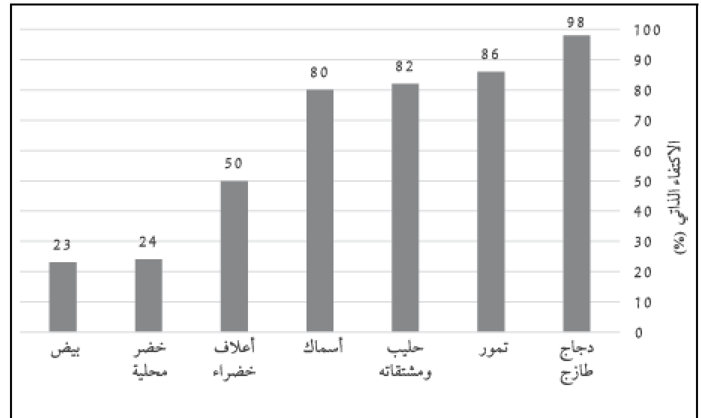
المصدر:

World Bank, Databank, 2017, https://bit.ly/3mFEJgl;

دولة قطر، وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، 2018.

ومن النتائج الإيجابية للحصار، أنه حفز قطر على استغلال إمكاناتها الإنتاجية الزراعية، إذ شرعت حكومة قطر في التعاون مع القطاع الخاص في استراتيجية غير مسبوقة لاستبدال الإنتاج المحلي بالواردات، ففي نيسان/أبريل 2018، أعلنت وزارة البلدية والبيئة أن قطر حققت 98 و86 و82 في المئة على التوالي من الاكتفاء الذاتي في منتجات الدجاج الطازج والتمور والدواجن (الشكل 6-4)، كما توقعت أن تكون قطر مكتفية ذاتيًّا من الخضروات الطازجة، وبيض المائدة، والأسماك والروبيان بنسب 70 و90 و100 في المئة على التوالي خلال العامين التاليين، بناء عليه استوردت الحكومة 4000 بقرة حلوب من أستراليا عبر خط مفتوح للخطوط القطرية، ما ساهم مباشرة في رفع مستوى الإنتاج المحلي للحوم والألبان، معلنةً تحقيق الاكتفاء الذاتي من الحليب ومنتجات الألبان في غضون الأشهر الثمانية التي ستلي من العام نفسه[362].

الشكل (6-4): مستوى الاكتفاء الذاتي الغذائي في قطر على أساس الإنتاج المحلي



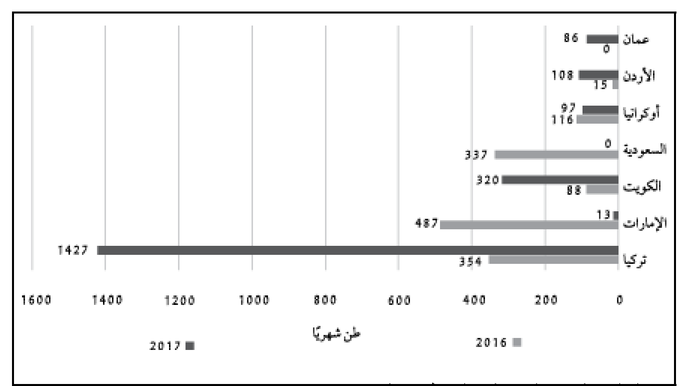
المصدر: دولة قطر، وزارة البلدية والبيئة، إحصاءات، 2018:
Ministry of Municipality and Environment, Statistics, Qatar, https://bit.ly/32wbu8D

الجدول (6-1): تأثير أزمة الخليج في الواردات الغذائية مقارنة بتوريد المواد شهريًّا بين عامَي 2016 و2017

ملاحظة	الواردات بالطن شهريًا – تموز/ يوليو 2017	الواردات بالطن شهريًا – تموز/ يوليو 2016	الدولة
	1427	354	تركيا
	13	487	الإمارات
	320	88	الكويت
	0	337	السعودية
	97	116	أوكرانيا
	108	15	الأردن
	86	0	عمان

المصدر: بيانات لوزارة البلدية والبيئة القطرية.

الشكل (6-5) تأثير أزمة الخليج في الواردات الغذائية



المصدر: بيانات لوزارة البلدية والبيئة القطرية.

منذ اللحظات الأولى للحصار، سارع الجميع إلى إيجاد حلول ملموسة على أرض الواقع لطمأنة المواطنين والمقيمين حول ما يتعلق بالأمن الغذائي، وكُثِّفَ التواصل المجتمعي لطمأنتهم، فعُقدت الندوات والمقابلات واللقاءات والاجتماعات على جميع المستويات لتطمين المجتمع إلى قدرة الدولة على توفير المواد الغذائية في الأسبوع الأول من الحصار، من طريق تقديم مصادر الاستيراد الجديدة بوصفها شركاء موثوقين وقادرين على تعويض دول الحصار بسرعة وبسلاسة. وفي مرحلة ثانية، وظفت قطر قدراتها المالية واللوجستية، خصوصًا مع كمّ التكاتف الشعبي والاعتزاز الوطني الذي ظهر منذ الأيام الأولى للحصار، في تكريس صناعة غذائية وطنية، حيث أطلقت وزارة الاقتصاد والتجارة حملة واسعة تحت شعار "معًا لدعم المنتجات الوطنية"، ضمن مبادرة "منتج وطني"، وكان الهدف منها دعم المنتج الوطني وتسويقه في الأسواق المحلية، ودعم المستثمرين وإتاحة الفرص لهم للوصول بسهولة إلى المستهلك. ونسقت الوزارة مع المجمعات التجارية والاستهلاكية لعرض المنتجات الوطنية وتمييزها بشكل واضح، مع أهمية وضع ملصقات عند الأقسام التي تحتوي عليها تشير إلى علامة "منتج وطني"، وأيضًا نشرت ملصقات على المنتجات الواردة من الدول الشقيقة غير العربية، مثل تركيا وإيران وقرغيزستان بالعربية والإنكليزية، وذلك لمساعدة المواطنين والمقيمين في معرفة المنتج ومكوناته.

وكأثر لنجاح السياسة الاتصالية للحكومة، تجاوز القطريون صدمة الحصار الأولى، فروّج ناشطون قطريون ومقيمون لمقاطع فيديو للسلع والمنتجات المحلية ونشروها عبر وسائل التواصل الاجتماعي - تويتر وسناب شات وواتسآب... وغيرها - مؤكدين توفّر جميع الاحتياجات الغذائية بكميات كبيرة في المجمعات، وأن قطر قادرة على تلبية الاحتياجات، فضلًا عن تميزها بالجودة وبأسعارها المناسبة والمدعومة من الحكومة القطرية، وأطلقوا "هاشتاغات" متنوعة منها: #معًا_لدعم_المنتجات_الوطنية، #القطري_يكفو، #الأمن_الغذائي، #ادعم_المنتجات_القطرية... وغيرها. وقد وُظِّفَت هذه الحملات التوعوية والترويجية للمنتجات الوطنية واستُثمِرَت بشكل جيد يتوافق مع خطة الدولة في التواصل الإعلامي والتواصل الاجتماعي بأنواعهما كافة من أجل دعم التكاتف

وتشجيع الشركات الوطنية لزيادة الإنتاج وضمان استمراريتها، ولنفي ما يجري تداوله، وبث الطمأنينة في جميع فئات المجتمع القطري[363].

بعد الحصار، اتخذت الحكومة القطرية الكثير من الإجراءات لمواجهة آثار الحصار على الأمن الغذائي: تنويع سلاسل التوريد العالمية، تحسين الموانئ والبنية التحتية للسكك الحديد، فضلًا عن زيادة الإنتاج المحلي[364]، كما سعت الدولة إلى التوسع في عمليات التصنيع وزيادة المنتج الوطني واستخداماته، فعلى سبيل المثال تشكلت إدارة جديدة في وزارة البلدية والبيئة بمسمى "إدارة الأمن الغذائي"، ومن أهدافها تطوير الإنتاج المحلي واقتراح المشروعات الجديدة الرامية إلى تحقيق أهداف الأمن الغذائي للدولة بالتعاون مع الإدارات المختلفة في الوزارة (الشؤون الزراعية - الثروة الحيوانية والسمكية)، ومن اختصاصات الإدارة الجديدة:

- تحليل بيانات الإنتاج والاستيراد من السلع الغذائية لتحديد الفجوات واستخلاص المؤشرات.
- إعداد الخطط التنفيذية لمتطلبات مشروعات الأمن الغذائي وبرامجه.
- الإعلان والترويج وإطلاق المبادرات بشأن مشروعات الأمن الغذائي وبرامجه المستهدفة.
- تلقي ودراسة طلبات مشروعات الأمن الغذائي، وإعداد دراسات الجدوى بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- إصدار تراخيص مشروعات الأمن الغذائي وبرامجه في إطار احتياجات الدولة منها.
- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لدعم مشروعات وبرامج الأمن الغذائي وتمويلها وتحفيزها.
- التنسيق مع الوحدات الإدارية المختصة بالوزارة لتخصيص الأراضي اللازمة لإقامة مشروعات الأمن الغذائي.
- وضع السياسات والبرامج الخاصة بالإنتاج والتسويق والتخزين وتنظيم عمليات النقل وتداول السلع الغذائية ضمن إطار مشروعات الأمن الغذائي وبرامجه[365].

وأولت دولة قطر اهتمامًا كبيرًا للبحوث العملية الحيوانية والزراعية بهدف تطوير مواردها وثرواتها الطبيعية واقتراح المشروعات التي تساهم في تحقيق الأمن الغذائي؛ فمن ضمن المشروعات التي تعمل عليها وزارة البلدية والبيئة بدء العمل في محطة الإنتاج الحيواني في الشحانية على مساحة 80 ألف متر مربع كمنحة بحثية للبحوث الحيوانية، بهدف دعم الثروة الحيوانية وتحسين نسل الإبل والماعز من خلال استخدام تقنيات التلقيح الصناعي للسلالات الجيدة، ومن ثم نقلها إلى أصحاب الحلال [المواشي] ومربّيها، إضافة إلى بحوث خاصة بالتنمية الزراعية وتحقيق الأمن الغذائي وتطوير الموارد الوراثية وحفظها وتوفير الأعلاف البديلة والمقاومة الحيوية للمزروعات والزراعة النسيجية، إضافة إلى جهود الإدارة في بحوث تنمية الأحياء المائية، وفي تقنية التلقيح الصناعي لتطوير الثروة الحيوانية وتنميتها.

كما أولت دولة قطر اهتمامًا كبيرًا أيضًا لرفع نسبة الاكتفاء الذاتي في مجالات عدة، بهدف الوصول إلى نسب معينة في عام 2023، حيث ضاعفت الحكومة القطرية مبادرات دعم الإنتاج الغذائي المحلي: قروض للمزارعين بأسعار فائدة مخفضة، وتوجيهات، ودعم للمزارع التي لديها متطلبات الإنتاج الزراعي، مثل البذور والأسمدة والمبيدات الحشرية والتسويق/التعبئة[366]. في عام 2019، بلغ الإنتاج المحلي من الخضروات 66 ألف طن سنويًّا، أي بمعدل 28 في المئة، وظلت الدولة تسعى من خلال المشروعات الزراعية إلى رفع النسبة إلى 70 في المئة في حلول

عام 2023، وارتفع إنتاج البيض إلى 280 طنًّا سنويًّا، ومن المتوقع زيادة المشروعات لإنتاج البيض بمعدل اكتفاء ذاتي يصل إلى 30 في المئة في عام [367]2023.

الجدول (6-2): تطور معدل الاكتفاء الذاتي بعد الحصار لبعض السلع الغذائية والأهداف المرسومة لعام 2023 (بالنسبة المئوية)

السلعة	معدل الاكتفاء الذاتي قبل الحصار في عام 2017	الاكتفاء الذاتي في عام 2019	الهدف المرسوم لعام 2023
الخضروات	15	28	70
اللحوم الحمراء	14	18	30
منتجات الألبان	22	106	100
البيض	11	28	30
الدواجن الطازجة	9	124	100
أسماك	74	74	90
الأعلاف الخضراء	-	54	63
جمبري	0	0	100

المصدر: بيانات لوزارة البلدية والبيئة القطرية.

تمكنت قطر في الأمد القصير من إدارة المشكلة ومن تحقيق التعافي بسرعة، من خلال الاعتماد على الشحن الجوي والبحري وربط الموردين من خلال الخطوط الجوية القطرية. وبعد عام على الحصار، تمكنت قطر من تنويع وارداتها الغذائية، من خلال فتح قنوات إمداد جديدة للتغلب على أي عطل مستقبلي في سلسلة إمداداتها الغذائية[368]. وكما جاء في تقرير [369] Cbodl [bZ H[WjE Wim_Ya) (? e[hZ[b[h - CHE ?، فإن قطر نجحت في التغلب على تحديات مماثلة خلال الحصار، كما أنشأت بالفعل شبكة قوية لسلسلة التوريد وحققت الاكتفاء الذاتي في معظم المنتجات الأساسية اليومية الاستخدام، كالحليب والكثير من المواد الأخرى القابلة للتلف، علاوة على أن سلسلة التوريد الخاصة بها متنوعة للغاية - عُزِّزَت أثناء الحصار - ولا تسمح بإمكانية التعطل. وتتلقى سلسلة

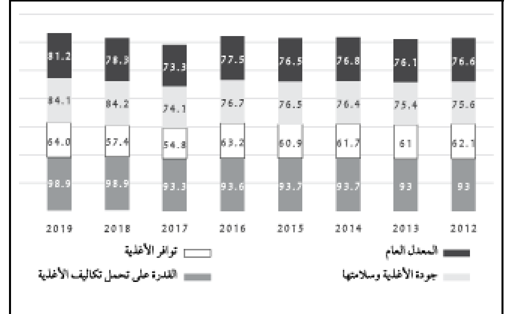
التوريد دعمًا جيدًا من خلال بنية تحتية لوجستية قوية مدعومة من ميناء حمد الجديد في مسيعيد، وخدمة الشحن التابعة للخطوط الجوية القطرية.

وطوال العامين الماضيين، حقق كل من القطاعين العام والخاص تقدمًا استثنائيًّا في مجال الأمن الغذائي من خلال:

تنويع التجارة الدولية وزيادة كفاءتها، تقديم العطاءات وتنفيذ مشروعات الأمن الغذائي، الزيادة الكبيرة في نسب الاكتفاء الذاتي في أهم قطاعات الأغذية، التخطيط للطوارئ للمساعدة في التخفيف من المخاطر التي قد تنشأ في الظروف المستقبلية، زيادة الاحتياطيات الاستراتيجية والمخزونات الاحتياطية التجارية للسلع الأساسية، إنشاء برنامج دعم المزارعين لتعزيز الإمدادات المحلية، بدء تطوير لوحة معلومات وطنية متكاملة للأمن الغذائي في الإنترنت، وتنويع المعاملات في التجارة الدولية وزيادتها.

كان من الطبيعي أن يؤثر الحصار في مؤشر الأمن الغذائي العالمي في قطر، فقد انخفض هذا المؤشر العام من 77.5 في عام 2016 إلى 73.3 في عام 2017، وانخفضت نسبة الأغذية في قطر 15.3 في المئة من أعلى مستوى لها على الإطلاق - وهو 63.2 - في عام 2016 إلى أدنى مستوى لها - وهو 54.8 - في عام 2017. ونتيجة للإصلاحات كلها، وكدليل على نجاح قطر في تجاوز آثار الحصار على الأمن الغذائي، ارتفع المؤشر العام للأمن الغذائي ليتجاوز أرقام عام 2016 ما قبل الحصار، وليسجل مستوى قياسيًّا في 2019 بلغ 81.2 نقطة، مصحوبًا بارتفاع لجميع مكونات المؤشر، حيث بلغ مؤشر توفّر الأغذية 64 نقطة، والقدرة على تحمّل تكاليفها 98.9 نقطة ومؤشر جودة الأغذية وسلامتها 84.1 نقطة (الشكل (6-6)).

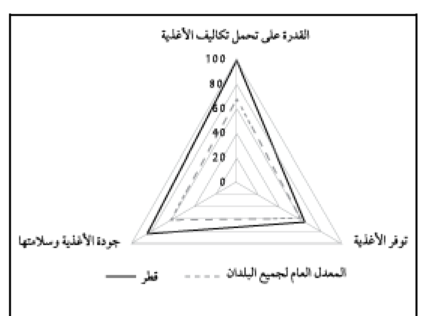
الشكل (6-6): اتجاه مؤشر الأمن الغذائي القطري (2012-2019)



المصدر: وحدة الاستخبارات الاقتصادية، مجموعة الإكونومست (The Economist Intelligence Unit)، 2019.

ويبين الشكل (6-7)، أن قطر تفوقت على معدل جميع البلدان في عام 2019، حيث احتلت المرتبة 13 بالنسبة إلى مؤشر الأمن الغذائي العالمي من ضمن 113 بلدًا. وجاء هذا التفوق على مستوى المعدل العام بمجموع 81.2 مقارنة بـ 62.9 بالنسبة إلى معدل البلدان، وكذلك على مستوى المكونات الثلاثة لمؤشر الأمن الغذائي العالمي.

الشكل (6-7): مكونات مؤشر الأمن الغذائي العالمي لعام 2019



المصدر: وحدة الاستخبارات الاقتصادية، مجموعة الإكونومست (The Economist Intelligence Unit)، 2019.

رابعًا: خاتمة

لقد نجحت قطر بشكل كبير في إدارة أزمة الغذاءعلى نحوٍ ناجع، ما مكّنها من الانتقال من تبعية غذائية مفرطة لجيرانها إلى أنموذج آمن ومستقر غذائيًا يعتمد على تنويع الشركاء ورفع نسب الاكتفاء الذاتي، فتفَطُّنُها مبكرًا لبوادر الأزمة حفّزها على الاستعداد الجيد من النواحي التنظيمية - لجان، إدارات مختصة، دليل واضح لإدارة أزمة - والمالية واللوجستية - تطوير، رفع قدرة الخطوط الجوية القطرية وموانئ قطر - وعلى القيام في مرحلة أولى بردة فعل سريعة وكفؤ، من طريق فتح جسور جوية مباشرة مع الكثير من البلدان، خصوصًا تركيا وعُمان، الأمر الذي حيّد الآثار الأولية للحصار، الذي هدف إلى جعل الأمن الغذائي القطري ورقة ضغط رئيسية على الدوحة، ثم المرور في مرحلة ثانية من ردة الفعل إلى الفعل، بتطبيق خطط تشجيع الإنتاج المحلي وتنويع الشركاء التجاريين، ما أبطل بنسبة كبيرة آليات الأزمة ومفاعيلها، ومكّن قطر من تجاوزها وتحويلها من مشكل إلى فرصة نجحت بكل جدارة في اغتنامها وجعلها وسيلة مستقبلية لتلافي أزمات مماثلة.

بيّنا في هذا الفصل أن قطر نجحت في تجاوز هذه الأزمة وتلافي آثارها حتى قبل انتهائها، بعد أن ضغطت إدارة الرئيس السابق دونالد ترامب، إثرَ مشاورات ماراثونية أواخر عام 2020 بقيادة كويتية ووساطة أميركية، في خضمّ وضع إقليمي صعب وفترة انتخابات أميركية ملتهبة، في اتجاه تحقيق مصالحة خليجية تُوِّجت بإعلان قمة العلا - حضرها أمير قطر الشيخ تميم بن حمد آل ثاني خلال زيارته الأولى الأراضي السعودية بعد ثلاث سنوات من القطيعة - فتْحَ الأجواء والحدود البرية والبحرية بين السعودية وقطر بدءًا من مساء الاثنين 4 كانون الثاني/يناير 2021. وقد نص بيان القمة على إكمال مقومات الوحدة الاقتصادية والمنظومتين الدفاعية والأمنية المشتركة وبلورة سياسية خارجية موحدة، وكذلك على تفعيل دور "المركز الخليجي للوقاية من الأمراض ومكافحتها"، وإكمال متطلبات الاتحاد الجمركي والسوق الخليجية المشتركة، وتحقيق المواطَنة الاقتصادية الكاملة، وبناء شبكة سكة الحديد الخليجية، ومنظومة الأمن الغذائي والمائي، وتشجيع المشروعات المشتركة، وتوطين الاستثمار الخليجي، والاستفادة مما طُوِّرَ من أدوات متقدمة للتعاون في إطار مجموعة العشرين التي استضافتها المملكة العربية السعودية... ثم تتابعت

إعلانات رفع الحصار من بقية الدول، كالإمارات ومصر، مع النص على اعتماد المشاورات الثنائية لحل الخلافات العالقة.

وعلى الرغم من كون قمة العلا بدايةً لمرحلة جديدة، فإنها لم تكن في قطيعة كاملة مع المرحلة السابقة؛ إذ إن الوضع الراهن في قطر مختلف جدًّا عما كانه قبل 2017، خصوصًا في قطاع الأمن الغذائي، لاعتبارات عدة، أهمها أن قطر أسست شبكة جديدة من الشركاء التجاريين، كتركيا والاتحاد الأوروبي وغيرهما، مما سيضع البضائع الخليجية، خصوصًا السعودية، في منافسة حادة، إن من ناحية النوعية، أو من ناحية السعر، وهو أمر يمكنه أن يلغي أفضلية القرب الجغرافي والحدود البرية التي تتمتع بها الدول الخليجية مع قطر، خصوصًا السعودية.

إن من الصعب على قطر بعد الجهود التي بذلتها لتطوير ميناء مسيعيد، أن تتخلى عن هذا الميناء وتعود إلى الاعتماد على ميناء جبل علي في الإمارات العربية المتحدة. وكذلك ستمنع جهودُها طيلة السنوات السابقة ونجاحها في رفع نسبة الاكتفاء الذاتي، خصوصًا من مواد غذائية كانت تستوردها من دول الجوار، من عودة هذه الواردات إلى مستوياتها السابقة، كما أن فتح السوق القطرية أمام الشركات الأجنبية وتطور الاستثمار المحلي وكثرة المبادرات الفردية الخارجية خلال فترة غياب منافسة دول الحصار منذ عام 2017 والشركات ذات المعرفة بمتطلبات السوق القطرية، سيصعب عودة بضائع دول الحصار وشركاتها إلى المستوى السابق. إن الصفة الاستعجالية للمصالحة وتباين المواقف بين دول الحصار في بدايتها يجعلان الاتحاد الجمركي والسوق المشتركة اللذين قد يحميان البضائع والاستثمارات الخليجية، أمرين من المستبعد تحقيقهما في الأمدين القريب والمتوسط. ولا شك في أن اكتشاف لقاحات لوباء "كوفيد-19" وبداية بوادر التعافي من الجائحة وآثارها سيعيدان التجارة العالمية إلى مستوياتها السابقة، بالتالي ستحاول كل دولة المحافظة على مكتسباتها وربح أسواق جديدة، ولن تكون السوق القطرية بعيدة عن هذه المنافسة، خصوصًا في قطاع الغذاء، الذي تطور عالميًّا بعد أن بينت الجائحة مدى أهميته. لكن، يشار من ناحية أخرى إلى التغيرات البيئية والإجهاد المائي الذي تعاني منه قطر؛ فوفقًا لتقرير حديث صادر عن "معهد الموارد العالمية" بالولايات المتحدة، تصنَّف قطر بين الدول الـ 17 في العالم الأكثر معاناة للإجهاد المائي المرتفع للغاية، الأمر الذي سيجعل من مصلحة قطر الملحة والحيوية التعاون خليجيًّا لوضع استراتيجية تعزيز الأمن المائي والغذائي في الأمد القريب، وهو ما يدفعها إلى استمرار التنسيق داخل مظلة مجلس التعاون. بهذا، يمكن القول أن الأمن الغذائي القطري سيتعزز باستفادته من عودة العلاقات التجارية مع دول الحصار ومنافستها الشركاء الحاليين.

وفي سبيل تعزيز قطر أمنها الغذائي ومكتسباتها من الأزمة، يمكنها أن تركز على الاستراتيجيات التالية[370]:

- الاستمرار في استيراد الأغذية بوصفها أكثر التكاملات فاعلية من حيث التكلفة ومقومات البقاء في الإنتاج المحلي المتزايد، وإن كان محدودًا، مع الإبقاء على تنويع مصادر استيرادها الغذائي، وربما التركيز أكثر على البلدان المستقرة سياسيًّا.
- رفع مستوى الزراعة التعاقدية في البلدان النامية، لا سيما في آسيا وأفريقيا - مثل بلدان التحالف العالمي للأراضي الجافة الذي تقوده قطر - وهذا من شأنه أن يحقق حلًّا مربحًا في ضمان إمدادات غذائية كافية لقطر وفي الوقت ذاته، الحد من الفقر في البلدان النامية.

- تطوير احتياطي غذائي استراتيجي من خلال استيراد كميات كبيرة من الأغذية لإضافة قيمة لإعادة التصدير. وسوف تخفض الواردات الكبيرة الحجم تكاليف الشراء من خلال وفورات الحجم. وقد تبين أن الريال القطري الذي ينفق على الأمن الغذائي سيولد 2.5 ريال إضافي من النشاط الاقتصادي[371].

- إصلاح قطاع استيراد الأغذية لجعله أكثر منافسة وكفاءة وابتكارًا.

- الحد من هدر الطعام، إذ تبين الأدلة أن ما متوسطه 636 كيلوغرامًا من الأغذية يفقدها كل شخص في السنة - أو 1'74 كيلوغرام للشخص في اليوم - في قطر، وذلك أساسًا على امتداد سلسلة التوريد قبل أن تصل إلى الجدول. ويمكن الحد من النفايات الضخمة أن يقلل فاتورة استيراد الغذاء في قطر ويساعد في الحفاظ على المياه والطاقة والموارد البيئية.

- الاستثمار في البحث والتطوير الزراعي من أجل تكنولوجيات وابتكارات زراعية جديدة مستدامة وفعالة من حيث التكلفة تركز على الطاقة المتجددة، وكفاءة استخدام المياه، والاقتصاد الدائري، وإعادة شحن طبقات المياه الجوفية الناضبة في قطر.

المراجع

1 - العربية

الحر، عيسى. "القطاع الاقتصادي والأمن الغذائي". مداخلة في ندوة الاستجابة التنظيمية لأزمة سياسية: حالة المؤسسات القطرية وأزمة الحصار 2017، معهد الدوحة للدراسات العليا، 28 تشرين الأول/أكتوبر 2019.

دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء. نشرة الإحصاءات الشهرية (آذار/مارس 2018).

2 - الأجنبية

Abdulqader,#Khalid#Shams.#"GCC's#Economic#Cooperation#and#Integration:#Achievements#and#Hurdles,"#in:#Jamal Abdullah#(ed.),#"Gulf#Cooperation#Council's#Challenges#and#Prospects,"#Aljazeera#Centre#for#Studies,#30#March 2015.

Ben#Hassen,#Tarek#&#Hamid#El#Bilali.#"Food#Security#in#Qatar:#The#Blockade#of#2017#as#an#Opportunity#Towards#a Productive#and#Sustainable#Local#Food#Production,"#in:#Dusan#Kovacevic#(ed.#in#chief),#*Book of Proceedings: X International Scientific Agriculture Symposium "AGROSYM 2019", Jahorina, October 03-06, 2019*#(East#Sarajevo: Faculty#of#Agriculture,#2019).

__________,#__________#&#Mohammed#Al-Maadeed.#"Agri-Food#Markets#in#Qatar:#Drivers,#Trends,#and#Policy Responses."#*Sustainability*.#vol.#12,#no.#9#(2020).

Al-Handhali,#Khalil#Yahya#&#Héla#Miniaoui.#"Food#Security#in#the#GCC#Countries:#Towards#a#More#Diversified#and Sustainable#Economic#Development,"#in:#Héla#Miniaoui#(ed.),#*Economic Development in the Gulf Cooperation Council Countries: From Rentier States to Diversified Economies*,#Gulf#Studies#(Basingstoke,#UK.:#Springer#Nature, 2020).

Kaitibie,#Simeon,#Munshi#Masudul#Haq#&#Manitra#A.#Rakotoarisoa.#"Analysis#of#Food#Imports#in#a#Highly#Import Dependent#Economy."#*Review of Middle East Economics and Finance*.#vol.#13,#no.#2#(2017).

Klynveld#Peat#Marwick#Goerdeler#(KPMG).#"Potential#Impact#of#COVID-19#on#the#Qatar#Economy."#May#2020.

Lambert, Laurent A. & Hisham Bin Hashim. "A Century of Saudi-Qatari Food Insecurity: HWhWZ]c WjY_Y Kh_fji _d jh[?[efeb_j_Yi' EYedec_Yi WdZ KkijW_dWX_b_jo ef ? kbf KjWj[i 9 d_c Wb9]h_Ykbjkh[)" *Arab World Geographer*) l eb) -0' de) / (O_dj[h-0, 2))

E _d Wek_' Héla,#Patrick#Irungu#&#Simeon#Kaitibie.#'; entemporary#Issues#in#Qatar's#Food#Security."#*Middle East Insight*. no.#185#(May#2018).

Pauchant,#T.#C.#"An#Annotated#Bibliography#in#Crisis#Management."#Cahier#de#Recherche,#Québec,#HEC#Montréal, 1988.

Pearson,#Christine#M.#&#Judith#A.#Clair.#"Reframing#Crisis#Management."#*Academy of Management Review*.#vol.#23,#no. 1#(1998),#pp.#59-76.

J ekn(Dkfehj' ; hh_ijefh[) *Gérer et décider en situation de crise: Outils de diagnostic de prévention et de décision*) FedYj_edi Z[bé[djh[fh_i[) K[h_[D_h[Yj_ed(Yedi[_b) HWh_i5DkdeZ' -000)

(354) T. C. Pauchant, "An Annotated Bibliography in Crisis Management," Cahier de Recherche, Québec, HEC Montréal, 1988.
(355) Christophe Roux-Dufort, Gérer et décider en situation de crise: Outils de diagnostic de prévention et de décision, Fonctions de l’entreprise. Série Direction-conseil (Paris: Dunod, 2000).
(356) The Economist Intelligence Unit, "The Global Food Security Index," at: https://bit.ly/3sl0bL1
(357) Laurent A. Lambert & Hisham Bin Hashim, "A Century of Saudi-Qatari Food Insecurity: Paradigmatic Shifts in the Geopolitics, Economics and Sustainability of Gulf States Animal Agriculture," Arab World Geographer, vol. 20, no. 4 (Winter 2017).
(358) دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، نشرة الإحصاءات الشهرية (آذار/مارس 2018).

(359) Tarek Ben Hassen, Hamid El Bilali & Mohammed Al-Maadeed, "Agri-Food Markets in Qatar: Drivers, Trends, and Policy Responses," Sustainability, vol. 12, no. 9 (2020).
(360) إحصاء تقرير وزارة البلدية والبيئة القطرية.
(361) Héla Miniaoui, Patrick Irungu & Simeon Kaitibie, "Contemporary Issues in Qatar’s Food Security," Middle East Insight, no. 185 (May 2018).
(362) Miniaoui, Irungu & Kaitibie.
(363) عيسى الحر، "القطاع الاقتصادي والأمن الغذائي"، مداخلة في ندوة الاستجابة التنظيمية لأزمة سياسية: حالة المؤسسات القطرية وأزمة الحصار 2017، معهد الدوحة للدراسات العليا، 28 تشرين الأول/أكتوبر 2019.
(364) Tarek Ben Hassen & Hamid El Bilali, "Food Security in Qatar: The Blockade of 2017 as an Opportunity Towards a Productive and Sustainable Local Food Production," in: Dusan Kovacevic (ed. in chief), Book of Proceedings: X International Scientific Agriculture Symposium "AGROSYM 2019", Jahorina, October 03-06, 2019 (East Sarajevo: Faculty of Agriculture, 2019).
(365) جريدة الوطن: https://bit.ly/327qOIV

(366) Ben Hassen, El Bilali & Al-Maadeed.
(367) دولة قطر، وزارة البلدية: https://bit.ly/3e9uBrq
(368) Khalil Yahya Al-Handhali & Héla Miniaoui, "Food Security in the GCC Countries: Towards a More Diversified and Sustainable Economic Development," in: Héla Miniaoui (ed.), Economic

Development in the Gulf Cooperation Council Countries: From Rentier States to Diversified Economies, Gulf Studies (Basingstoke, UK.: Springer Nature, 2020).
(369) Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), "Potential Impact of COVID-19 on the Qatar Economy," May 2020, p. 17.
(370) Miniaoui, Irungu & Kaitibie.
(371) Simeon Kaitibie, Munshi Masudul Haq & Manitra A. Rakotoarisoa, "Analysis of Food Imports in a Highly Import Dependent Economy," Review of Middle East Economics and Finance, vol. 13, no. 2 (2017).

الفصل السابع: إدارة الأزمة في قطاعَي الصحة والدواء ...... موسى علاية العفري، مريم العمادي

مقدمة

تمتلك دولة قطر نظام رعاية صحية طُوِّر حديثًا، كما أنها عملت على إنشاء بنية تحتية للرعاية الطبية طوال الأعوام العشرين الماضية. يُعد قطاع الرعاية الصحية أحد قطاعات النظام الاقتصادي بالعمل على توفير السلع والخدمات العلاجية. وينقسم قطاع الرعاية الصحية الحديثة إلى الكثير من القطاعات الفرعية، كما أنه يعتمد على فرق متعددة التخصصات من الأخصائيين المدربين والمهنيين المساعدين لتلبية الاحتياجات الصحية للأفراد والمجتمعات السكانية. ولبناء نظام صحي فعال وتنمية رأس مال مجتمعي في إطار التنمية البشرية والاستدامة في الموارد البشرية، يشير تقرير منظمة الصحة العالمية عن الصحة في العالم إلى وجود ستة مكونات أساسية يجب أن تعمل معًا بشكل فعال هي: تقديم الخدمات الصحية، القوى العاملة الصحية، نُظم المعلومات الصحية، الحصول على الأدوية الأساسية، تمويل النظام الصحي، القيادة، الحوكمة[372]. ونظرًا إلى أهمية قطاعَي الصحة والدواء في بناء رأس المال الاجتماعي في دولة قطر، يحصل هذان القطاعان على حصة كبيرة من مخصصات الموازنة العامة للدولة[373]، وقد بلغت في العام المالي 2020 نحو 11 في المئة، أي ما يعادل 22'6 مليار ريال قطري[374]. مع ذلك، واجهَ هذان القطاعان تحديات ومضاعفات خلال السنوات الأخيرة في ظل أزمة حصار قطر 2017، الذي شمل أيضًا الأدوية ومستتبعاتها. كانت دولة قطر تستورد معظم مستلزمات الدواء والمنتجات الصحية من دول الحصار، بخاصة من الإمارات العربية، التي ترتكز فيها مقار الشركات الدولية، ما كان يكبد الموردين في قطاع الصحة تكاليف متعددة، من ضمنها التكاليف القانونية وتكاليف التأمين والشحن، وتكاليف التسليم على متن السفينة، وتكاليف تسليم المصنع[375]. لقد شكل الحصار تحديًا حقيقيًّا لاختبار كيفية مواجهة الدولة القطرية أزمة صحية ودوائيّة خطيرة وفجائية ومن دون سابق إنذار[376]، وهو ما سوف نبحثه في هذا الفصل، مفصلين الكلام عن الكيفية التي تمكّنت بها دولة قطر من إدارة أزمة القطاعين الصحي والدّوائيّ الحيويين للحياة والتعامل مع تداعياتها.

وفقًا لأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات ودينامياته النظرية، نبحث في هذا الفصل أبعاد أزمة الحصار على قطاعَي الصحة والدواء، والتحديات التي تواجه الدولة في هذين القطاعين، ومعرفة الكيفية التي تعاملت بها دولة قطر مع ملف الصحة والدواء خلال أزمة الحصار على قطر، وكيف كانت ردات الأفعال والخطط الاستراتيجية لمواجهة التحديات في ملف قطاعَي الصحة والدواء، والدروس المستفادة منها. وسنبدأ في هذا الفصل أيضًا تقديم الخلفية والمنطلقات النظرية لأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات بشكل مقتضب، نظرًا إلى إيراد التفاصيل النظرية في الفصل الأول الخاص بالإطار النظري. وسيتم كذلك تعريف المفاهيم الرئيسية في هذا الفصل، ثم عرض واقع قطاعَي الصحة والدواء قبل الحصار في عام 2017 وبعده، والانتقال بعد ذلك إلى تقديم الإطار المنهجي وأدوات جمع المعلومات المستخدمة، ليليَ ذلك عرضُ الكيفية التي أدارت بها قطر أزمة الحصار في القطاعَين الصحي والدوائي وفقًا لأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات بصفته خلفية نظرية وبناء نظريًّا وطريقًا بحثيًّا اعتمد في هذا الكتاب، لكي تختبره دراسة حالة استجابة القطاع العام لأزمة الحصار على قطر، وأخيرًا خاتمة، وفيها المناقشة وتقديم أهم النتائج.

أولًا: الإطار النظري والتعريف بالمفاهيم

وفقًا لأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات، يُعتبر مفهوم الأزمة من المفاهيم الشائعة الاستعمال في المجالات كافة، حتى في حياتنا اليومية، وهو ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل لمعنى الأزمة، ومن ثم تعذّر ذلك بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نُشرت حول مدلول الأزمة وشملت زواياها كلها. وتمثل الأزمة موقفًا "غير اعتيادي" و"غير متوقع" وشديد الخطورة والسرعة وذا أحداث متلاحقة تتداعى فيها النتائج وتختلط أسبابها، وتهدّد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، كما تمثل الأزمة محنة ووقتًا "عصيبًا"، لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف فيها، بسبب بروز حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد وغموض المستقبل. إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد (Lhh[W) فقط، بل الفرصة (Gffehjkd_jo) للتغيير أيضًا، وبالذات في قطاع حيوي ومهم جدًّا لديمومة أي مجتمع، كالقطاع الصحي، فالأزمات ليست قوى سلبية في جوهرها بالنسبة إلى المجتمع. في واقع الأمر، تتجسد فرضيتنا في أن الأزمات يمكن أن تؤدي بالفعل إلى نتائج إيجابية في أننا نعتبر الأزمات فرصًا للتعليم والتطور، وننظر كما يُنظر إليها في الثقافة الصينية "الفرصة الخطيرة" (ZWd][heki effehjkd_jo). إن الأزمات في طبيعتها لحظات خطيرة، أو نقاط تحول دورة حياة المؤسسة، ورغم ذلك فإن الأزمات تؤدي إلى خلق فرص من المحتمل أن تصبح بعدها المؤسسة أكثر قوة مما كانت عليه قبل مواجهة تلك الأزمات[377].

والأزمة بين الدول القومية هي مرحلة تمهيدية للحرب، بل هي فترة حرجة ومرحلة خطيرة بين فترتي السلم والحرب، أو اتجاهها في مسار الحصار ومحاولة ضرب السيادة الوطنية للدول، كما هي الحال في أزمة الحصار السياسي والاقتصادي من دول في المجلس الخليجي لدولة قطر[378].

إنه الحصار الذي يعني استخدام القوة أو التهديد باستخدام القوة لوقف حركة الأشخاص أو البضائع من أو إلى بلد، أو منطقة، أو الأشخاص أو الأشياء المستخدمة لمنع حركة كهذه من أجل إجبار الدول أو أجزاء من الدول على إجراء تغييرات في السياسات تسعى إليها الدول أو الجهات الخاضعة للحظر. مع ذلك، يبدو أن التأثير الطويل الأمد للحظر والحصار على أنظمة الرعاية الصحية غير واضح، حيث يمكن أن يكون له تأثير سلبي أو حتى إيجابي. على سبيل المثال، كلف الحصار المفروض على كوبا من الولايات المتحدة، الكوبيين حوالى 685 مليون دولار سنويًّا - 5 في المئة من إجمالي الميزانية - مقابل 4'2 مليارات دولار سنويًّا للولايات المتحدة الأميركية - أقل من 0.1 في المئة من إجمالي الميزانية - وساعد هذا الواقع الكوبيين على بناء صناعة دوائية قوية في بلدهم ونظام رعاية صحية يُعتبر "أنموذجًا للكثير من البلدان"[379].

يكشف التاريخ حقيقة استراتيجية بسيطة، وهي أن الحصار قد ينجح في بعض الحالات ولكن في وقت طويل، كحال حصار العراق إبان حكم صدام حسين، الذي عمل فعلًا على انهيار منظومة الحكم في العراق ومهد لانهيار حكم البعث في العراق بعد سنوات طويلة من الاستمرارية ذات الطبيعة القمعية[380]، ولكن في حالة كون الدولة الهدف من الحصار ذات كتلة سكانية قليلة، وموارد مالية كبيرة، ولا تعتمد بشكل كبير على البلدان التي فرضت الحصار كشركاء تجاريين للسلع المختلفة، خصوصًا التي لا يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى، ولديها إمكانية الوصول إلى التجارة البحرية، وكانت استعدّت خلال وقت طويل لاحتمال كهذا بالضبط، فمن المرجح جدًّا أن تفشل الإجراءات المتخذة ضدها في إجبارها على تقديم التنازلات التي تطلبها عمليات الحظر، فعمليات الحصار التي تهدف إلى تحقيق أهداف "طموح" قد تستغرق عامين في الأقل حتى تنجح[381]. في هذه الدراسة، نسعى إلى تقديم مزيد من الأدلة الإضافية المتراكمة في إطار تعامل

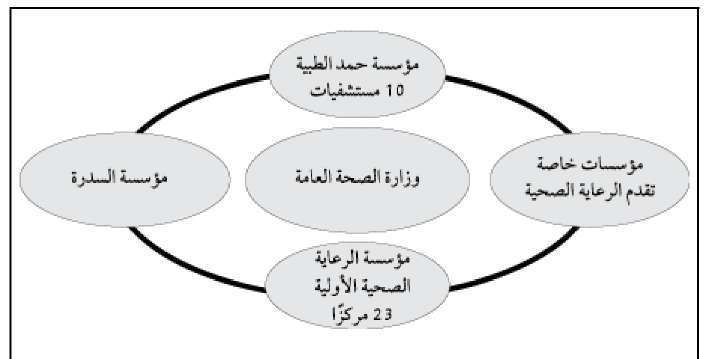
القطاعين الصحي والدوائي لدولة قطر مع أزمة الحصار كجزء من استجابة استراتيجية كاملة في الدولة[382].
من هذا المنطلق النظري، واستنادًا إلى أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات، وهو الأنموذج الذي يجادل بأن الأزمة لا تحدث بشكل مباشر، ولكن بصورة تدرّجية وعبر الزمن، يتحدد انفجار الأزمة بشكل عام بعناصر المفاجأة ونقص المعلومات وتصاعدها وفقدان السيطرة، بالتالي إحداث حالة ذعر، وعليه فإن تحديد مراحل الأزمة يُعتبر عنصرًا أساسيًّا لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل أكثر دقة. وعلى الرغم من تعدد تحليل الباحثين وتنوعه في هذا المجال لتبني معايير مختلفة، فإن أغلبية الجدليات تصب في المراحل التي تضمّنها أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات، والتي ستُبحَث في هذا الفصل بشكل عميق تطبيقًا على القطاعين الصحي والدوائي في دولة قطر. (1) مرحلة ما قبل حدوث الأزمة: حيث إنها تمثل الإنذار المبكر لولادة الأزمة عبر مؤشرات ووقائع تتطلب إدراك أصحاب القرار والخبرة في التنبؤ بها وكيفية التعامل معها عبر الإجراءات الاحترازية، أو القضاء عليها قبل وصولها إلى مرحلة الصدام ووقوعها. (2) مرحلة وقوع الأزمة واتخاذ القرار للتعامل معها، حيث تتطور الأزمة نتيجة متغيرات وعناصر عدة، وتبلغ مرحلة تصبح فيها واقعًا لا يستطيع متخذ القرار إنكار وجوده، ويُوجِب عليه اتخاذ القرارات العاجلة لصدها وتخفيف آثارها الفعلية والمحتملة. (3) مرحلة السيطرة على الأزمة وخلق التوازن، وهي تتطلب احتواء المواقف الشعبية وطمأنة المجتمع في شرائحه كلها من خلال السيطرة على الأزمة وتخفيف أو إنهاء آثارها وأضرارها. (4) مرحلة انتهاء الأزمة والانتقال من حالة الطوارئ إلى الاستقرار، حيث تصل الأزمة إلى حالة الاستقرار، إما من خلال حلها بشكل نهائي لتختفي وتنتهي، أو باحتوائها وحسر انتشارها عبر الاختفاء التدرّجي لآثارها السلبية وعناصر الضغط المولدة لها إلى حين التوصل للحلول النهائية. (5) مرحلة التعلّم المزدوج: وفيها تُستَخلَص الدروس المستفادة وتُوَثَّق مؤسسيًّا ومجتمعيًّا وفرديًّا، وذلك من خلال التوثيق للأحداث كافة التي مرت بها الأزمة وتسجيلها، وتقويم جدوى الحلول التي طُرِحَت للتعامل مع الأزمة[383].
ومن أجل الشروع في هذا البحث الاستكشافي، لا بد لنا من أن نعطي خلفية عن واقع القطاعين الصحي والدوائي قبل حدوث الحصار على دولة قطر، ومعرفة الترتيبات المؤسسية والسياساتية والإنتاجية والخدمية التي حصل التنسيق المبكر في شأنها كمؤشرات لحدوث أزمة معينة، أو عدم وجود ترتيبات كهذه، بالتالي إذا كان هناك تباطؤ وعدم إدراك سياساتي واضح في القطاع المعني، فإنه سيجري التطرق إلى ما إذا توفّرت الخطط الصحية الاستباقية، سواء على المستوى المؤسساتي الحكومي أو الخاص، والتي اعتُبرت في ما بعد مؤشرات أساسية للتأكد من قدرات دولة قطر على حفظ استمرارية عمل القطاعين الصحي والدوائي في حال حدوث أزمة معينة، وتقويم مدى توفّر هذه الاستعدادات التي ساهمت بشكل مباشر في تجاوز أزمة الحصار أو أضافت المزيد من التحديات للمرحلة المتعلقة بالحصار.

ثانيًا: خلفية بشأن قطاعَي الصحة والدواء في دولة قطر

تتولى وزارة الصحة القطرية إدارة خدمات الرعاية الصحية، وهي تُعتبر السلطة المسؤولة عن تنظيم الرعاية الصحية في الدولة ومراقبتها وتقويمها. كما أنها تتولى عملية الإشراف على "مؤسسة حمد الطبية" و"مؤسسة الرعاية الصحية الأولية" المملوكتين للدولة واللتين تشكلان الجهة الأبرز في تزويد المواطنين الخدمات الصحية، كما أنها تضطلع بمسؤولية إجراء البحوث الطبية المتعلقة بالأمراض والأوبئة، وتمويل الجهتين الأساسيتين لتوفير خدمات الرعاية: "مؤسسة الرعاية

الصحية، التي تدير 26 مركزًا صحيًّا[384]، ومؤسسة حمد الطبية، التي تدير 10 مستشفيات، منها تسعة تخصصية وثلاثة عامة"[385]. وتموّل الوزارة "المجلس القطري للتخصصات الصحية"، وهو الجهة الموكل إليها تنظيم عمل الممارسين الصحيين في الدولة، إضافة إلى إشرافها على القطاع الصحي الخاص، من مستشفيات وعيادات وصيدليات ومختبرات ومقدمين آخرين للرعاية الصحية في القطاع العام[386]. وكما هو موضح في الشكل (7-1)، يقدم القطاع العام الرعاية الصحية من طريق مؤسسات رئيسية هي: (1) مؤسسة حمد الطبية، (2) مؤسسة الرعاية الصحية الأولية، (3) مؤسسة طب السدرة[387]:

الشكل (7-1): مؤسسات خدمات الرعاية الصحية في قطر



تُعتبر مؤسسة حمد الطبية منظمة رعاية صحية غير ربحية. تأسست في عام 1979 بموجب مرسوم أميري، وهي أكبر مزود للرعاية الصحية في قطر، وتدير حاليًّا أكثر من 10 مستشفيات ومراكز بحوث في مواقع مختلفة. كما أن هناك الكثير من المستشفيات والمراكز البحثية الرئيسية التي تديرها مؤسسة حمد الطبية[388]، مثل "مؤسسة طب السدرة"، الذي يعد مركزًا طبيًّا يقدم خدماته لجميع المواطنين والمقيمين. تهدف "مؤسسة طب السدرة" ومركز البحوث التابع لها إلى المساعدة في بناء الخبرات والموارد العلمية في قطر، وتتعاون مع الكثير من المعاهد الأكاديمية ومعاهد الرعاية الصحية، مثل كلية طب وايل كورنيل، ومؤسسة حمد الطبية وغيرهما، من أجل تقديم رعاية صحية للمرضى الداخليين والخارجيين[389].

ثالثًا: منهجية الدراسة وأدوات جمع المعلومات

لدراسة مدى استجابة نظام الرعاية الصحية في قطر لأزمة الحصار 2017، واعتمادًا على منهجية الكتاب، اعتُمِدَ المدخل النوعي، الذي يعتمد على مصادر المعلومات الأولية المتنوعة المتضمنة تحليل البيانات ووصفها بشكل مفصَّل عبر مجموعة واسعة من المصادر العلمية، كالدراسات السابقة، والتقارير الحكومية، والإصدارات الصحافية، والمقالات العلمية المنشورة في المجالات الدورية المحكمة، إضافة إلى البيانات الصادرة عن المؤسسات الحكومية المعنية بمجالَي الصحة والدواء. ومن أجل مقارنة المعلومات المحصلة وزيادة موثوقيتها وصلاحيتها، وبسبب عدم القدرة على الوصول إلى البيانات الأولية، استخدمنا المؤشرات والبيانات المستخرجة من قواعد البيانات الحكومية والدولية والصحف المحلية المتاحة لعامة الناس، واستخرجنا هذه البيانات حيثما

أمكن من مصادرها الأولية، وإذا لم تكن متوفّرة، أجرينا مقارنات بين مصدرين في الأقل لضمان سلامتها ودقتها.

في هذه الدراسة، افترضنا وجود علاقة مباشرة بين الإنفاق وجودة خدمات الرعاية الصحية، ولجأنا إلى هذا الافتراض بناءً على مراجعة البيانات التاريخية من المواقف التي من شأنها أن تحاكي أو تشبه الواقع الحالي في قطر. كان أحد المؤشرات الرئيسية المختارة لهذه الدراسة هو النظر في تغيرات نفقات الرعاية الصحية، والتضخم، ومعدل المواليد، والوفيات، إذ إن أي تأثير سلبي لا بد أن ينعكس على قدرة الحكومة على تمويل عملياتها الداخلية على حساب زيادة إنفاقها العسكري، وعليه، فإن أي انخفاض في الإنفاق على الرعاية الصحية من شأنه أن يؤثر سلبًا في جودة خدمات الرعاية الصحية. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية والمهمة لخدمات الرعاية الصحية التي تتأثر بالحصار أو الحرب الأهلية أو الكوارث الطبيعية، كما هدفت إلى الكشف عن نقاط الضعف التي تؤثر في العمليات الداخلية للصيدليات والمختبرات من أجل تقديم توصيات من شأنها تحسين القدرة التنافسية الاقتصادية لدولة قطر في ما يتعلق بقطاع الصحة لا بصناعة الهيدروكربونات.

ومن أجل التواتر في الحصول على المعلومات، أُجرِيَت كذلك مقابلات مباشرة وغير مباشرة مع عيّنة من عشرة خبراء في قطاع الصحة، كان لهم دور فاعل في إدارة الأزمة في هذا القطاع، وشملت العيّنة ثلاثة مستويات حكومية:

الجدول (7-1): توزيع العيّنة القصدية من قائمة خبراء إدارة الأزمة في القطاعَين الصحي والدوائي على المستويات الحكومية المختلفة

المستوى الحكومي والمستوى التنظيمي	العدد
المستوى الحكومي السياساتي، ديوان وزارة الصحة والجهات ذات العلاقة	2
المستوى الحكومي الإداري في مواقع المستشفيات والقطاعات الصحية المختلفة	3
المستوى الحكومي التنفيذي، مستوى المراكز الصحية المنتشرة في شمال الدولة وجنوبها ووسطها	5

طُرِحَ سؤال عام، ومن خلاله استُنبِطَت أسئلة فرعية خلال المقابلات: كيف كان التعامل مع الأزمة قبل حدوث الحصار؟ ما الترتيبات الصحية والدوائية التي كانت متاحة لديكم قبل الحصار؟ هل كان لديكم مؤشرات جدية على أن الحصار سيحدث؟ ما هذه المؤشرات؟ هل من الممكن التحدث عنها باسمها؟ كيف كانت طبيعة التنسيق والتناسق والتواصل مع قطاعات الدولة المختلفة والقطاع الخاص، وكذلك المنظمات غير الحكومية قبل حدوث الأزمة وأثناءها؟ ما الترتيبات الأولية التي اتُّخِذَت من أجل التعامل مع الأزمة أثناء حدوثها؟ كيف كان التواصل بين المستويات العليا

والوسطى والتنفيذية أثناء حدوث الأزمة؟ ما الاستحداثات الصحية والدوائية التي حصلت خلال حدوث الأزمة؟ كيف كان التنسيق على مستوى قيادة الدولة العليا؟ ما الإجراءات التي اتُّبِعَت لتطمين المجتمع والعودة إلى الحالة الطبيعية؟ كيف حصل التعامل مع وسائل الإعلام الداخلية والدولية في إطار الأزمة؟ كيف كانت طبيعة الاستجابة الوطنية والمجتمعية، وتحديدًا من القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية؟ ما جوانب التعلم من خلال استجابات مركزية واستراتيجية تؤدي إلى تجاوز أزمات مستقبلية وتؤشر إلى تطور القطاع الصحي في البلد؟ ما جوانب الذاكرة المؤسساتية لديكم خلال الأزمة؟ هل حدثت تغييرات قانونية وسياساتية نتيجة للأزمة؟ هل في الإمكان إعطاؤنا نماذج عنها؟ كيف تقوّمون أداء القطاع الصحي بشكل كامل في التعامل مع الأزمة؟ هل لديكم أي جانب آخر للحديث عنه؟

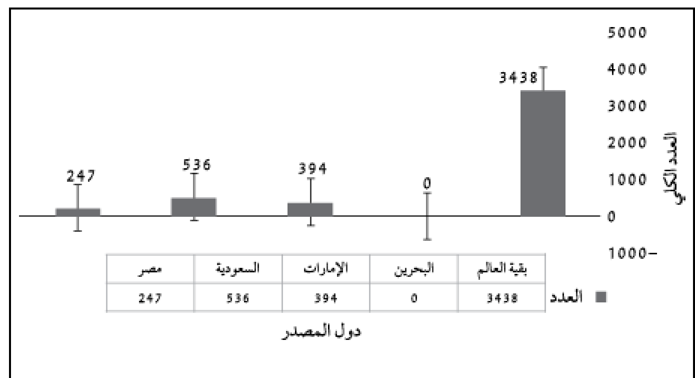
وقد حصل جميع المشاركين من المستطلَعةِ آراؤهم على شرح مفصّل عن الدراسة وأهدافها وإجراءاتها، ومنافعها، والمخاطر المحتملة وعن الحرية الكاملة للمشاركة. وكانت الموافقة على المشاركة في هذه الدراسة طوعًا، وكانت لديهم حرية التوقف عن المشاركة في أي وقت.

رابعًا: إدارة القطاعَين الصحي والدوائي لأزمة الحصار في مراحلها المختلفة

واقع القطاع قبل أزمة الحصار - مؤشرات إدراك الأزمة: قبل أزمة الحصار في عام 2017، وكجانب تاريخي ومؤسسي واضح لما يسمى "التكامل الخليجي"، دخل الاتحاد الجمركي لدول مجلس التعاون الخليجي حيز التنفيذ في عام 2003، فألغى التعرفات الجمركية بين دوله وفرض تعرفة موحدة بنسبة 5 في المئة على جميع السلع المستوردة عبرها. مكَّنَ هذا الاتحاد الدول الست من زيادة حركة الاستيراد والتصدير البينية في الجانب الدوائي والجانب الصحي، ونتيجة لهذه الاتفاقية أصبح ميناء جبل علي، المنطقة اللوجستية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مركزًا رئيسيًّا للتجارة في دول مجلس التعاون الخليجي[390]. وكان هناك تعاون مشترك في القطاع الصحي بين دولة قطر ودول مجلس التعاون، وكان قسم المشتريات في "مؤسسة حمد الطبية" عضوًا في المكتب التنفيذي للمجلس، ويحضر ممثلو القسم اجتماعات المجلس الخاصة، علمًا أن المكاتب الإقليمية للشركات العالمية للأدوية والمعدات والمستلزمات الطبية في أكثرها تقع في دول الحصار - خصوصًا السعودية والإمارات - وكانت المناقصات لشراء اللوازم الطبية بمختلف أشكالها تُعتمد بالترسية على شركات هاتين الدولتين بنسبة 90 في المئة[391]، والسبب الرئيسي في

ذلك يعود إلى نظام الشراء الموحد الذي اعتُمد أنموذجًا للشراء في مجال القطاع الدوائي في منطقة الخليج، وكان يسري أيضًا على دولة العراق حتى تاريخ اجتياحه الكويت في عام 1990، ما جعل الأدوية التي كانت تُستورد لهذه الدول في معظمها تدخل عبر جبل علي ومن ثم تُوَزَّع على الدول الخليجية[392]. وكما هو واضح جليًّا في الشكل (7-2)، فإن من إجمالي أصناف العلاجات الـ 4615 المسجلة في دولة قطر في عام 2017، كان هناك 1177 صنفًا يُصنع في دول الحصار ذاتها، إلى جانب استيراد حوالى 50 في المئة من العلاجات وغيرها من الإمدادات الطبية، بما في ذلك المواد المنقذة للحياة، عبر هذه الدول، خصوصًا الإمارات العربية المتحدة، حيث استقرت الشركات العالمية التي كانت تتعامل مع السوق الصحية والدوائية في دولة قطر.

الشكل (7-2): توزيع مصادر الأدوية المسجلة في قطر عام 2017[393]



	بقية العالم	البحرين	الإمارات	السعودية	مصر
العدد	3438	0	394	536	247

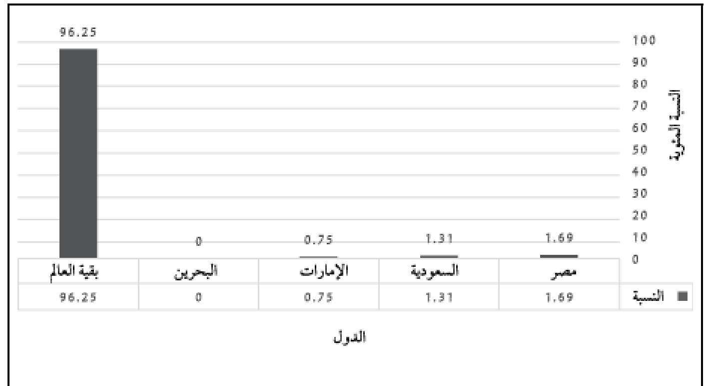
دول المصدر

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى:

Jassim Fakhro et al., "Medication Sector in Qatar: Hand in Hand Facing the Blockade," Qatar University Qspace, 2018, at: https://bit.ly/3yJnAXT

وإضافة إلى ما مرّ، كان هناك صعوبة في الحصول على الكثير من المكونات الفعالة المستخدمة في التصنيع الدوائي، إذ صُنف 47 في المئة من المكونات الفعالة المستوردة من دول الحصار بأنها عالية الخطورة، مع عدم توفّر أي بديل منها في ذلك الوقت، بينما بلغت نسبة المواد التي يتوفّر البديل منها 25 في المئة من إجمالي المكونات الفعالة المستوردة من دول الحصار وعبرها[394]. والأمر الأكثر خطورة هو أن عددًا كبيرًا من العلاجات الدوائية التي تصنع في دول الحصار وتصدَّر إلى السوق القطرية، لم يكن هناك علاجات شبيهة لها من حيث المكونات والخواص العلاجية، بالتالي أثرت أزمة الحصار عندما وقعت في العلاج الطبي والحصول على الرعاية الصحية بشكل مباشر في دولة قطر، بل هددت استمرارية حياة أشخاص يعانون أمراضًا مزمنة وخطيرة. ونظرًا إلى اعتماد قطر في تلك الفترة كثيرًا على الإمارات العربية المتحدة نقطةً لاستيراد الدواء، فقد واجهت شركات الأدوية في ما بعد واقعًا صعبًا تمثّل في معضلة قانونية تنص على أن التصدير المباشر إلى قطر ينتهك اتفاقها القانوني مع موزعيها في الإمارات العربية المتحدة، فيما كانت حركة استيراد كثير من الإمدادات القطرية وتصديرها تمر إما من جبل علي إلى موانئ قطر البحرية أو عبر ميناء أبو سمرة الحدودي البري الوحيد في قطر، ويسمى من جانب المملكة العربية السعودية ميناء سلوى[395]. ومثلت مسألة توريد الأدوية مشكلة مع الحصار، وانسحاب الشركات الدوائية والصحية ذات الأصول التابعة لدول الحصار من السوق القطرية، والتي تبلغ كما هو موضح في الشكل (7-3) حوالى 4 في المئة فقط من إجمالي الشركات الصحية والدوائية العاملة في قطر وقت حدوث أزمة الحصار عام 2017 (حوالى 96 في المئة).

الشكل (3-7): نسبة الشركات الدوائية المسجلة في دولة قطر من دول الحصار



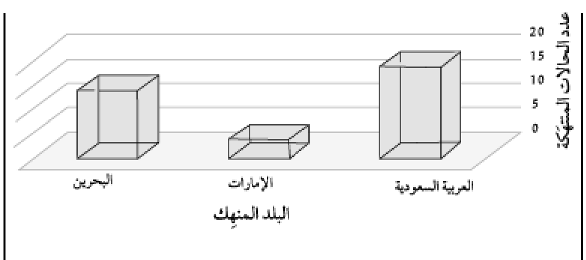
	مصر	السعودية	الإمارات	البحرين	بقية العالم
النسبة	1.69	1.31	0.75	0	96.25

المصدر: من إعداد الباحثين استنادًا إلى: Ibid.

شكّل عنصر المفاجأة في أزمة الحصار صدمة لقيادة القطاعين الصحي والدوائي على وجه الخصوص، ولجميع موظفي هذا القطاعين المهمين والحيويين ومنتسبيهما، كونَهما شريان حياة المجتمع، فأزمه الحصار أدت إلى تفاقم سريع للأزمة الصحية، ظهرت آثاره المباشرة في قطاع العلاج الطبي والحصول على الرعاية الصحية للمواطنين القطريين، خصوصًا أن كثيرين منهم كانوا يتلقون رعاية طبية في إحدى دول الخليج المحاصِرة، ثم اضطروا إلى العودة إلى قطر، بالتالي قطع العلاج. إضافة إلى ذلك، فقد أثرت القيود المفروضة على التعاملات المالية خلال الحصار في قدرة المرضى على دفع تكاليف الرعاية الطبية. ووفقًا للجنة الوطنية لحقوق الإنسان القطرية، تأثر مئات المرضى بهذه الأزمة، وكثيرون منهم تأثروا بشدة، مثل النساء الحوامل والأطفال والرضع والأشخاص الذين يعانون مرض السكري والإعاقات، والذين كانوا يعيشون في دول الحصار أثناء نشوب الأزمة ولم يُعفوا أو لم يُعامَلوا معاملة استثنائية نظرًا إلى ظروفهم الصحية الخاصة، فوقع عليهم التمييز ضد الأفراد في تقديم العلاج الطبي على أساس الخلافات السياسية، الذي يُعتبر انتهاكًا لمبادئ حقوق الإنسان كما تنص المادة 25 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان[396]. وتسبّبت الأزمة كذلك في إلحاق الضرر بمئات الطلبة القطريين في دول الحصار، فقد طُلب منهم مغادرة الجامعات، ما تسبب في عدم استكمالهم دراساتهم، وتضررهم جسديًّا ونفسيًّا.

وقد تلقّت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان خلال الأشهر الستة الأولى من الحصار، 37 شكوى تمثّل انتهاكًا للحق في الصحة[397]، كما هو موضح في الشكل (4-7) أدناه.

الشكل (4-7): انتهاكات الحق في الصحة خلال الأشهر الستة الأولى من الحصار



المصدر: اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان.

كان لأزمة الحصار تداعيات واضحة على الصحة النفسية للسكان، من أبرزها مشاعر الخوف والقلق من تصاعد الأزمة إلى صراعات عسكرية، والاضطرابات النفسية الناتجة من تشتت الأُسر المختلطة وعدم القدرة على لقاء الأهل والأقارب من دول الحصار بسهولة وأمان، أو من المواقف السلبية من الأهل من سكان دول الحصار، كما كان أيضًا لإعلام دول الحصار ولمواقع التواصل الاجتماعي تأثير واضح في الاستقرار النفسي للمجتمع القطري، إضافة إلى تدهور الحالة النفسية لدى المواطنين الذين فقدوا وظائفهم في دول الحصار نتيجة لهذه الأزمة المفاجئة[398]، وأيضًا طلاب المراحل الجامعية ممّن كانوا يواصلون دراستهم في إحدى دول الحصار وانقطعوا عن التعليم بشكل مفاجئ[399].

خامسًا: واقع إدارة الأزمة أثناء حدوثها

ومن أجل التعامل مع الأزمة إعلاميًّا وتقليل المضاعفات النفسية والصحية للمجتمع، اعتمدت وزارة الصّحة في دولة قطر سياسية إعلامية صحية شفافة ونزيهة، حيث وضعت خطة إعلاميّة بالتّنسيق مع الجهات الإعلاميّة كافة تهدف إلى التّوعية والإرشاد والحدّ من الشّائعات في مجال القطاع الدوائي، حرصًا منها على تخطي الأزمة بنجاح. واشتملت الخطة على:

- التواصل المباشر والصّريح مع وسائل الإعلام كافة من دون أي تحفظ في حال فقدان أي صنف من الأدوية خلال الفترة الأولى من الحصار.
- إقامة مؤتمرات صحافية مستمرة ودورية لإحاطة الجمهور بالتطورات كافة الخاصة بالأزمة الصحية.
- توفير نشرات يومية عن الأدوية وكيفية الحصول عليها من المراكز الصّحية والمستشفيات.

هذه الخطوات كلها ساهمت في الحد من أزمة الدواء، وعزّزت الثقة المتبادلة بين الوزارة والمجتمع[400]. العامل الأبرز في إنجاح عملية التكيف مع أزمة الحصار على قطر كان امتصاص الصدمة، إعلاميًّا أولًا، وعمليًّا ثانيًا، عبر التعامل معها في هدوء رغم صعوبتها وفجائية حدوثها. لقد استهدفت أزمة الحصار القطاعَين الصحي والاقتصادي بشكل أساسي، وكادت تحدث كارثة فيهما، وركّز مسبِّبوها على إحداث ضرر بالغ بالاقتصاد القطري، عبر قطعهم واردات دولهم إلى السوق القطرية، ومن ضمنها الأدوية والمنتجات الطبية، فالحصار اختص قطر بنيات مسيَّسة ومطالب واضحة، وهي تحقيق المطالب الثلاثة عشر[401]، لكن وزارة الصحة القطرية سارعت إلى التعامل مع الأزمة بحزم، فسعت بقوة إلى ضمان توفير مخزون كاف من الأدوية والمستلزمات الطبية، وشرّعت القوانين للحصول على البدائل الأخرى لتوفير الدواء، فبدأت التعامل مع الشركات الموردة أو الدول بشكل مباشر رغم انعكاس الأمر ارتفاعًا في ثمن الأدوية، بسبب جودتها الكبرى ومعايير تصنيعها في أوروبا وتركيا. واعتمدت الوزارة إجراءات تسعير للأدوية من خلال الأخذ بأقل سعر استيراد بالجملة مقدم لأي دواء من الشركات المصنعة،

واعتماده كسعر استيراد موحد، وإضافة هامش ربح لا يتعدى الـ 40 في المئة إلى سعر التكلفة للجمهور، يتقاضى منها الوكيل أو المستورد 15 في المئة وتاجر التجزئة (الصيدلية) 25 في المئة، مع توزيع قوائم الأسعار المعتمدة على وكلاء شركات الأدوية وصيدليات القطاع الخاص للتطبيق، على أن يبدأ هؤلاء العمل بالأسعار المعتمدة بعد مهلة 3 أشهر من تاريخ نشرها لتعديل أوضاعهم والبدء بتنفيذ التسعيرة الجديدة[402]. وشُكِّلَت لجنة متخصصة لتسهيل التعاون بين مقدمي الرعاية الصحية والموردين والموزعين في القطاع الخاص، وكان الهدف من هذا التعاون ضمان معالجة المشكلات مع الموزعين المحليين والإقليميين، وإلغاء العقود مع الوكالات غير المستجيبة، وإيجاد بدائل مناسبة في أسرع وقت ممكن، حرصًا على عدم تأثر المجتمع القطري بأي نقص بسبب الحصار[403]. وعمل الموردون المحليون من القطاع الخاص شركاء في الخلية نفسها - قسم مشتريات مؤسسة حمد الطبية - لتغطية المخزون الطبي أولًا، من غير عقود أو التزام مالي، إلى حين الانتهاء من تنفيذ المهمة وتأمين التموين الطبي بشكل كامل. وقد ذُلِّلَت جميع العقبات مع الجهات الرسمية للدولة للسماح بانسياب المواد عبر الموردين إلى المؤسسة[404].

لقد أدى الحصار إلى تغييرات كثيرة في حركة الاستيراد والتصدير، لأن الكثير من الإمدادات القطرية تمر إما من جبل علي إلى موانئ قطر البحرية أو عبر أبو سمرة، الميناء الحدودي البري الوحيد في قطر، ويسمى ميناء سلوى من جانب المملكة العربية السعودية. وقد تغيّرت بعد الحصار طرق الشحن لتصل إلى قطر مباشرة عبر ميناء حمد من دون المرور بجبل علي، وفُتحت طرق أخرى لأسواق جديدة لتبادل المنتجات، وباتت واردات دولة قطر وصادراتها تأتي مباشرة من الموانئ البحرية الأخرى في الدول الصديقة، مثل ميناءَي صحار وصلالة في سلطنة عمان، ميناء الشويخ في الكويت، ميناء كراتشي في باكستان، ميناء إزمير في تركيا، وكذلك ميناءي موندرا ونهافا شيفا في الهند، أو عبر الجو[405].

سادسًا: التعامل الطويل الأمد في إدارة الأزمة وتأثيراته الصحية المباشرة

شجّعت "الاستراتيجيّة الوطنيّة للصّحة" التي طورتها الحكومة على إجراء البحوث في مجال تشجيع الصّناعات الدّوائيّة، حيث عمل مركز البحوث الطبيّة (E [Z_YWbJ [i[WMh ; [dj[h - E J ;) التّابع لمؤسسة حمد الطبيّة على دعم البحث العلميّ والمساعدة في استنباط معارف جديدة من شأنها إيجاد البديل الذي يمكن استخدامه وتطبيقه على الممارسات اليوميّة الصحية[406]. وعملت الدولة على زيادة الإنفاق في القطاع الصحي، حيث يعد مؤشر معدل إنفاق الدولة في قطاع الرعاية الصحية من ناحية التوسع في البنية التحتية والتكنولوجية أحدَ مؤشرات التعامل مع الأزمة، ومن أعلى المعدلات في منطقة الشرق الأوسط، إذ احتلت قطر المرتبة الأولى من حيث نصيب الفرد من الإنفاق الحكومي على الصحة لعام 2017، بمعدل 1649 دولارًا للفرد[407]. واستُثمِر 22'7 مليار ريال قطري في مجال الخدمات الصحية خلال عام 2018، مع ارتفاع بنسبة 4 في المئة عن العام السابق[408]. وافتتحت الدولة عددًا كبيرًا من المرافق الصحية، واستثمرت في القطاع الصحي، "فقد ازداد عدد المستشفيات الحكومية خلال العقد الماضي وحده من خمسة مستشفيات إلى أربعة عشر مستشفى، وافتُتِحَت ستة مراكز صحية للرعاية الأولية، ومن المقرر إنشاء الكثير من المرافق الحكومية اعتبارًا من عام 2018، منها 13 مرفق رعاية ثانوية ومستشفيات جديدة أو موسعة و10 مراكز صحة ومعافاة"[409]، كما هو موضح في الجدول (7-2).

الجدول (7-2): تطور البنية الصحية في القطاعَين الدوائي والصحي بدولة قطر (2015-2019)

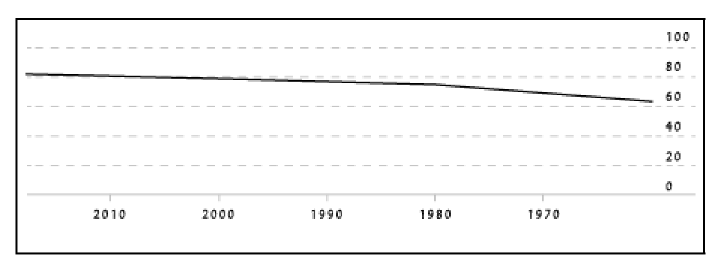
Year Particulars	2019	2018	2017	2016	2015	البيان السنة
? el [hdc [djWbHeif_jWi	14	14	14	10	10	المستشفيات الحكومية
Hh_l Wj[Heif_jWi	6	6	5	4	4	المستشفيات الخاصة
H[Wgh ; Wh[; [dj[hi	27	27	26	23	22	المراكز الصحية
H[Z_Wjh_YEc [h] [dYo ; Wh[; [dj[h	5	5	5	5	5	مراكز طوارئ الأطفال
HWc WZ ? [d[hWbHeif_jWbGkjfWj_[dj ; bd_Yi	82	53	62	11	9	العيادات الخارجية لمؤسسة حمد
E [Z_YWb; ec c _ii_ed	4	4	4	4	3	القومسيون الطبي
Kfehji E [Z_YWb; [dj[h	1	1	1	1	--	المركز الطبي الرياضي
I WjWhH[jheb[kc ; bd_Yi	19	19	19	22	22	عيادات قطر للبترول
Hh_l Wj[K[Yjeh; bd_Yi	45	490	417	853	642	عيادات القطاع الخاص
Hh_l Wj[HhWhc WY[i	417	327	265	449	414	الصيدليات الخاصة
Hh_l Wj[DWXehWjeh_[i " P(J Wb	21	54	50	74	62	مختبرات تحاليل وأشعة خاصة

المصدر: دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، المؤشرات الرئيسية، نيسان/أبريل 2020، في: https://bit.ly/34r7cQQ

ويتضح مدى تقدم القطاع الصحي في قطر من خلال تصنيفات ومؤشرات صحية عالمية عدة، كان أبرزها انتقال نظامها الصحي من المرتبة 13 في قائمة أفضل النظم الصحية في العالم (وفقًا لمؤشر معهد ليغاتوم الدولي للازدهار المسمى "مؤشر الرخاء العالمي" D[] Wjkc Hheif[hjo AdZ[n لعام 2017) ليحتلّ المرتبة الخامسة في عام 2018. وتُعزى هذه القفزة التي حققها النظام الصحي إلى جهود الدولة المبذولة في سبيل تحسين متوسط العمر المتوقع والنتائج الصحية للمرضى والاستثمار المتزايد في تطوير البنى التحتية الصحية. ومن الجدير بالذكر، أن قطر تفرّدت بحصولها على هذا

المركز ضمن المراتب الخمس الأولى في مؤشر الرخاء من بين دول المنطقة جمعاء[(410)]. ووفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تحتلّ قطر المرتبة 33 عالميًّا في مؤشر التنمية الإنسانية، وكان أحد المكونات الرئيسية لهذا التصنيف هو الصحة، إضافة إلى عوامل أخرى، مثل التعليم والدخل والأمن البشري. إن استمرار السكان متمتعين بصحة جيدة حتى الشيخوخة، أو ما يسمى "البقاء الصحي" أو "الشيخوخة الصحية"، يزيد من قدرتهم على الادخار والاستثمار المادي والفكري. وقد وصلت "الشيخوخة الصحية" في قطر عام 2018 إلى قرابة 81 سنة، كما هو موضح في الشكل (7-5).

الشكل (7-5): المتوسط الإجمالي لعمر الإنسان في دولة قطر

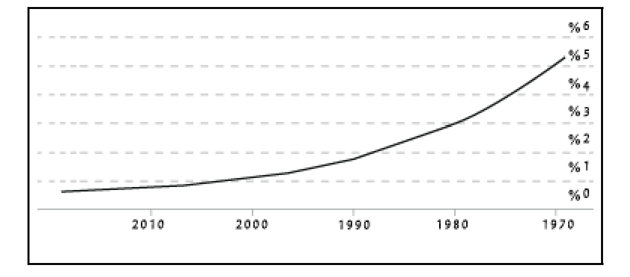


المصدر:

Qatar - Place Explorer - Data Commons.

وإذا نظرنا في مؤشر وحيد بالنسبة إلى الوفيات، وهو وفيات الرضع أثناء الولادة، كما هو موضح في الشكل (7-6)، نجد قدرة في الحفاظ على معدلات وفيات الرضع والأمهات منخفضة كما كانت قبل حصار 2017، بخمس سنوات وبعده بأربع سنوات، وأن الصحة العامة لم تتأثر في هذا الجانب، فقد دأبت وزارة الصحة على إنشاء عيادات الطفل السليم التي تتكون من فحوصات وحملات تطعيم منتظمة، وعلى التثقيف الصحي وبرامج التوعية، وكذلك تحسين صحة الأم لديها أيضًا من خلال تنفيذ عيادة صحية تشمل خدمات رعاية ما قبل الولادة وبعدها[(411)].

الشكل (7-6): مؤشر وفيات الرضع أثناء الولادة



المصدر:

Qatar - Place Explorer - Data Commons.

سابعًا: التعلم المزدوج من أزمة الحصار في القطاعَين الصحي والدوائي

توجّهت دولة قطر، من خلال وزارة الصّحة وبناء على "الاستراتيجيّة الوطنيّة للصّحة"، نحو التعلم المزدوج من الأزمات والعمل على تنفيذ مشروع استراتيجيّ وطنيّ لتعزيز الأمن الدّوائيّ في البلاد، من خلال تشجيع الاستثمار في القطاع الدّوائيّ وافتتاح المزيد من المصانع التي تعنى بالصّناعة الدّوائيّة. كانت أولى الخطط المستقبلية الإعلان عن استعداد الشركة القطرية لإطلاق مشروعها للصّناعات الدّوائيّة وافتتاح أول مصانعها المتخصّصة بصناعة الدّواء خلال صيف 2020، وتطوير العمل في ثلاثة مصانع هي: قطر فارما، قطر لايف، وقطر الحياة، من أجل إحداث نقلة نوعيّة في مجال التّصنيع الدّوائيّ في قطر ومنطقة الشّرق الأوسط وعالمنا العربي. أما اليوم، فتعمد وزارة الصّحة من خلال عقد المؤتمرات بالتّعاون مع جهات عدة، وعلى رأسها جامعة قطر، إلى نشر ثقافة أهمية الصّناعة الدّوائيّة، باعتبار أن صناعة الدواء هي صناعة استراتيجية لا بد من توطينها لتوفير الأمن الدّوائي اللازم، ولدفع مسيرة التّنمية المستدامة في الدولة، استكمالًا للجهود الوطنيّة التي يقدمها القطاع الخاص للمساهمة في خدمة الوطن والمواطنين، تماشيًا مع "الاستراتيجيّة الوطنيّة للتّنمية 2018-2022" و"رؤية قطر الوطنيّة 2030". وتعمل وزارة الصّحة على تعزيز مساهمة القطاع الخاص بجهده مع الدولة لتحقيق الاكتفاء الذاتي وتحقيق الأمن الدوائي في مجموعة من المجالات، كمجال العقاقير والأدوية المختلفة، وتوفير العلاج للمواطنين والمقيمين على أرض قطر، بخاصة في ما يتعلق بأدوية الأمراض المزمنة التي يستخدمها المرضى بشكل يوميّ ودائم، كعقاقير ضغط الدّم وأمراض القلب والسّكر. وقد وضعت وزارة الصحة في خطتها المستقبلية أهدافًا متعدّدة، من أهمها: فتح أسواق جديدة لتعزيز المنتج القطري في مجال الدواء، الرغبة في تحقيق الوصول إلى أكثر من 17 سوقًا عربية ودولية في المرحلة الأولى، تطوير الإنتاج الدوائي والطبي للمصانع القطرية، وتطوير الخامات الدوائية والمستحضرات الطبية والصيدلانية ومستلزمات الإنتاج والأجهزة والمستلزمات الطبية والصيدلانية، وتسويقها وبيعها وتوزيعها، وإنتاج المستلزمات الطبية الاستهلاكية.

وفي المجال نفسه، سعت الدولة بالتّعاون مع جامعة قطر إلى المشاركة في بحوث كثيرة داخل دولة قطر وخارجها لحثّ الباحثين في مجال الصّناعة الدّوائيّة على الاستفادة من التّجارب، والعمل الحثيث بشكل فعليّ على بناء الرّكائز الأساسيّة للصّناعة الدّوائيّة في دولة قطر[412]. وقد دأبت الجهات ذات العلاقة في إدارة أزمة الحصار على اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمحافظة على مخزون استراتيجي لا يقل عن 12 شهرًا[413]، وجرد المخزون الاستراتيجي الأساسي للطوارئ، كما وُسِّعَت مساحة المستودعات لاستيعاب المواد الإضافية الناتجة من زيادة مستوى المخزون، من خلال محاولة الاعتماد أكثر على شركات محليّة، حيث دُشِّنت في عام 2016 "شركة قطر الحياة للصّناعات الدّوائيّة"، وحُدِّدَ نشاطها الإنتاجيّ بثلاثة خطوط إنتاجيّة تشمل صناعة "المطهرات" و"المحاليل" و"الكريمات" بتكلفة كليّة تفوق الـ "500" مليون ريال تتوزّع على ثلاث مراحل أساسيّة. هَدَفَ المصنع إلى تكملة منظومة الأمن الدّوائي في دولة قطر عبر استراتيجيات توفير الدّواء محليًّا، والدخول في شراكات مع الشّركات الدّوائية العالميّة من أجل تقديم أنموذج صناعي يتماشى وسياسة رؤية قطر [414]2030. وإضافة إلى تأمين المخزون الدوائي على الأمد القريب، وُضِعَت خطة عمل على الأمد الطويل يُعتمَد فيها تشجيع مصانع الأدوية المحلية على أداء دور

بارز في تأمين احتياجات السوق المحلية وتحفيز الصناعة المحلية، للتحول تدرّجيًّا من ثقافة المستهلك إلى ثقافة المنتج، بما يحقق الاكتفاء الذاتي للقطاعين الصحي والدوائي[415]، وقد أطلقت وزارة الاقتصاد والتجارة في هذا السياق، مبادرة "امتلِك مصنعًا خلال 72 ساعة" نتج منها إنشاء 9 مصانع في قطاع الصناعات الطبية[416]، وقد عُمِلَ على توسيع الطاقة التخزينية لأغراض الأمن الدوائي[417]. وساعدت أزمة الحصار كذلك في إكساب القطاع الدوائي مناعة للتصدي لأزمة كورونا، وتحقيق قطر قفزة نوعية في تعزيز الأمن الدوائي، إذ استطاعت أن تعتمد على نفسها بشكل ملحوظ في مجال الدواء، وكانت الأزمة بالنسبة إليها بمثابة فرصة لقطاع الأعمال الدوائي وإنتاجه بضائع وأدوية جديدة، فعلى سبيل المثال تمكنت شركة "قطر فارما" الدوائية الرائدة في الخليج، من تغطية احتياجات السوق المحلية كافة من المنتجات الأساسية في الوقاية من الفيروس، حيث ارتفع إنتاجها لأنابيب التعقيم خلال فترة الجائحة بمعدل 1000في المئة عن إنتاجها المعتاد، كما جهّزت خط إنتاج جديدًا يعمل على إنتاج 6 ملايين كمامة طبية شهريًّا. وتمتلك الشركة حصة في أسواق كل من الكويت وعُمان والأردن والعراق وتونس، ولديها خطط توسعية للوصول إلى عدد كبير من الأسواق العالمية[418].

ثامنًا: جوانب الإخفاق في إدارة الأزمة

لا تزال سوق الإنتاج المحلية القطرية في قطاعَي الدواء والمعدات الصحية، تعاني أزمة نقل التكنولوجيا والمعرفة، فسوق قطر قد تكون صغيرة بالنسبة إلى حجم الأدوية المصنعة، إلا إذا وُسِّعَ التسوق الخارجي. ويشكّل نقص المواد الخام مشكلة حادة جدًّا لصناعة الأدوية، ما يجعل قطر، بل دول الخليج بأكملها، من الدول غير المرجعية في صناعة الدواء، إذ لا يتجاوز إنتاجها في سوق الأدوية العالمية 1 في المئة (13 مليار دولار)، فيما تقدر حصة قطر بحوالى 600 مليون دولار من حجم السوق العالمية للأدوية. لم تضع قطر قواعد وأنظمة جديدة لمواجهة وضع ما بعد الحصار وكيفية التعامل مع السوقين الداخلية والخارجية وإعطاء الأولوية للمنتجات القطرية ومراقبة التسجيل على المنتجات العامة المماثلة التي أُنتجت بالفعل في قطر. هناك إخفاقات في طبيعة إدارة الأزمة، حيث أكد بعض المستطلعة آراؤهم عدم وضوح الخطوط العريضة لكيفية مواجهة هذه التحديات، وتباينت المواقف بداية تجاه القطاعين العام والخاص في مجال القطاع الدّوائي، واختلفت وفقًا لطبيعة كل قطاع ومنهجيته في التّعامل مع الأزمة، نتيجة لعدم وجود قنوات تواصل ممنهجة بين جميع أصحاب المصلحة في الحكومة والمجتمع والقطاع الخاص[419]. لا بد

هنا من رسم خطة شديدة الوضوح، هادفة إلى تبسيط الإجراءات، من أجل إنجاح خطوات المواجهة وتحجيم عدد الأخطاء الناجمة عن التّعاطي مع أزمة الدّواء ومعالجة المشكلات التي نتجت من تضارب المصالح بين القطاعَين الخاص والعام والشّركات المنتجة والموردة. ويُعزى هذا التّضارب إلى مجموعة من الأسباب والظواهر التي ذكرها عدد من المستطلعة آراؤهم، نستعرض منها على سبيل الذكر لا الحصر: ظاهرة احتكار الأدوية من بعض الشّركات الخاصة لتحقيق المزيد من الأرباح، والتي لم تدم كثيرًا، وظاهرة اختلاف الأسعار في شراء الأدوية بسبب ارتفاع أسعار العملات أو أجور الشحن، وظاهرة رغبة الشركات الموردة أو المنتجة في تحقيق المزيد من الأرباح من خلال استغلال التوقيت السيئ للحصار[420].

ويرى كثير من المستطلعة آراؤهم أن القطاع الصحي قائم على العمالة الوافدة، حيث يُنظر إلى ذلك بصفته أهم المعوقات التي تقف في طريق نمو القطاع الصحي الوطني والوصول إلى طاقة تفاعلية

كاملة، فنقص عدد الموظفين المؤهلين في القطاع الصحي من أبناء البلد، يجعل الأمر خطيرًا في حالات الأزمات، كون الاعتماد على الأيدي الأجنبية غير دائم أو مستقر، بالرغم من تفاني كثير من الأيادي الوافدة والتفافها حول القيادة القطرية في مواجهة الأزمة وجميع جوانبها المختلفة[421]،

فالتوسع القطاعي، متزامنًا مع أزمة الحصار، لا بد أن تقابله زيادة الاستدامة البشرية من العاملين في القطاع الصحي المحليين ومن أجل التعلم المزدوج. إن القطاعات الصحية في معظمها في دول مجلس التعاون الخليجي قائمة على العمالة الوافدة، وعليه فإن أهم المعوقات التي تقف في طريق نمو القطاع الصحي لمقصد الوصول إلى طاقة تفاعلية كاملة، هو ضعف تأهيل القوى العاملة المحلية في القطاع الصحي، والذي يرتبط بعدد من العوامل، أبرزها - بناءً على دراسة أعدها خوجة وعدد من الباحثين في 2017)[422] - الاعتماد على الوافدين ذوي التحصيل العلمي الطبي، نقص عدد الأطباء المهرة والمتمرسين في مجال الرعاية الصحية من أبناء دول الخليج، قصور الصناعات الوطنية الطبية المحتاجة إلى مُعدات وأدوية لتلبية متطلبات المجال الصحي، لذلك كان من الملاحظ أن القطاع الصحي القطري يُعاني أزمة عميقة في مجال الخدمات والرعاية الصحية المستدامة. ويجدر النظر إلى الاحتياجات الأساسية لمتطلبات الاستدامة في القطاع الصحي بعناية أكثر، وتحديدًا كون قطر تمتلك المقدرة الاقتصادية المؤدية إلى إحداث نقلة نوعية في قطاعَي الرعاية والصحة لشعبها.
وفي النظر إلى تزايد أعداد العاملين الوافدين في قطر قبل أزمة الحصار، خصوصًا من بعض الدول المحاصِره ذاتها، نجد أن أبرز المعضلات القصيرة الأمد كانت في كيفية التعامل مع هذه الأطياف البشرية الهائلة بناءً على طاقة الدول الاستيعابية، ففي حين أن هذه ميزة للقطاع الصحي إلا أنها في الوقت ذاته سوف تخلق مشكلات اقتصادية مستقبلية - شح الوظائف - في ظل الأزمات المتكررة، خصوصًا أزمة كورونا، لا سيما المشكلات الاجتماعية، من حيث أعداد المرضى وكيفية الاهتمام والتعامل معهم، فالعُمال الأجانب المقيمون في دولة قطر يشكلون ما يقرب من 86 في المئة من السكان[423]. ومن أجل تجاوز الأزمات على الأمد الطويل، ولكي يكون هناك تعلم مزدوج، كان على القطاع الصحي والهيئات المختصة بالتعليم العالي واستقبال الوافدين، تبني سياسات رشيدة طويلة الأمد، تنظر إلى احتياجات الشعب ومدى كفاءات المتخصصين المحليين في قطاعَي الصحة والتعليم ثم العمل على تعزيزها، بغية إيجاد علاقة تكافؤية من حيث الخدمات المقدمة والفئات التي تعمل في المؤسسات الخدمية، فالاستراتيجيات القطاعية يجب أن تراعي أسس الحوكمة - الحكم الرشيد - في مختلف القطاعات الإدارية العامة والخاصة، لأن أزمة الحصار تشكل تحديًا لكيفية الاستجابة للأزمات من الداخل والتعامل معها محليًّا، وليس العكس، لذلك فإن تجاوز العقبات وتأثيراتها الاقتصادية، مثل: فقدان العاملين وظائفهم، العناية مجانًا بالمرضى، حروب أسعار النفط والغاز... وغيرها، هي إشكالية يجب أخذ الدروس منها والتعديل الممنهج والمستدام على سياسات معالجتها، خصوصًا مع تدشين دولة قطر، استجابةً للأزمة الخاصة بالحصار، الاستراتيجيةَ الوطنية للصحة في عام 2018، استكمالًا للاستثمار والتطوير في الخدمات والمرافق والتكنولوجيات الصحية الجديدة، واعتمادها فيها نهجًا يغطي طيفًا واسعًا من التركيبة الديموغرافية للمجتمع، إذ صنَّفت السكان إلى سبع فئات سكانية ذات أولوية هي: 1- الأطفال، 2- النساء، 3- العاملون، 4- كبار السن، 5- أصحاب الأمراض المزمنة، 6- ذوو الاحتياجات الخاصة، 7- المرضى النفسيون. وتدعم الاستراتيجية تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية

تتمثل في صحةٍ ورعايةٍ وقيمةٍ أفضل للجميع، إضافة إلى خمس أولويات أخرى على مستوى النظام الصحي تتراوح بين تعزيز الرعاية المتكاملة على مستوى النظام الصحي إلى تعزيز الصحة في جميع السياسات، بما يتضمن القواعد الأساسية لنظام الرعاية الصحية كما حددته منظمة الصحة العالمية(424)، ولكنها لم تشر إلى جانب الاستدامة والقطرنة للقطاع الصحي بشكل تدرّجي.

تاسعًا: الخاتمة وتقديم النتائج

في المجمل، لا نستطيع القول أن الأزمات السياسية لا تُحدث أضرارًا بالغة بالمجتمعات ومختلف الهياكل المؤسسية بالدولة، ولكن ما نستطيع إجماله في هذا الفصل هو أن الأزمات تُظهر قوة الدول على تسيير شؤونها بشكل إيجابي أو سلبي، والمقدرة على تحويل العقبات دروسًا والاستفادة منها لبناء استراتيجيات لتلافي الأخطاء المستقبلية. إن ما أمكن التوصل إليه هو أن الأزمات المتتالية على الدول، سواء أكانت من صنع الإنسان أم بسبب ظروف خارجة عن سيطرته، ليست بالضرورة نذير شؤم على جميع القطاعات، والقطاع الصحي في دولة قطر خير مثال على ذلك، لأن تلك الظروف كانت فرصة للإصلاح والتغيير شهدنا معالمهما واضحة في جوانب مختلفة من القطاعين الصحي والدوائي خلال الأزمة والحصار، كما رأينا كيفية استفادة قطر من هذا الوضع في التعامل مع أزمة كورونا 2020. ونتيجة للأزمات المتكررة في قطاعَي الصحة والدواء، تحتاج مجتمعات اليوم إلى أشخاص مدربين في مجال إدارة الأزمات من شأنهم أن يفعِّلوا نظام الرعاية الصحية ويجعلوه قادرًا على إدارة الأزمات الصحية عند الحاجة. ولا بد من تكريس مبادئ الوقاية واليقظة المستمرة والمهارات التنظيمية الممتازة، مثل القيادة والتعليم والقدرة على تعديل الخطط التشغيلية بحسب الاحتياجات. إضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى المرونة والعقلانية ومراعاة الحساسية الاجتماعية، خصوصًا بالنسبة إلى المنتمين إلى المجال الطبي، إذ يجب أن تكون إدارة الأزمات الصحية جزءًا لا ينفصم من تعليمهم وتدريبهم، ما سيسمح بتطوير الشخصيات الكاريزمية الوطنية المستدامة إلى مديرين ناجحين للأزمات الصحية في المستقبل.

على الرغم من تسبُّب الحصار في آثار نفسية كبيرة على المواطنين القطريين، ومنها الحزن والقلق والشعور بالخوف، إضافة إلى معاناة القطاع الصحي من التكلفة الكبيرة لتوفير بعض الأدوية واللوازم الطبية لكبار السن بسبب تغيير مسار الشحن الجوي، يمكن القول أن قطاع الدولة الصحي لم يتأثر سلبًا بشكل كبير مقارنة بالقطاعات الأخرى، إذ كانت دولة قطر قد اتخذت مجموعة من الإجراءات والخطوات الاستباقية التي تتوافق مع مخططاتها الاستراتيجية لحماية قطاعيها الصحي والدوائي، فأنشأت مصنع قطر للحياة لتوفير معظم احتياجات المستشفيات والمراكز الصحية، من خلال وضع خطط واستراتيجيات مستقبلية لتلبية متطلبات الصحة والسوق المحلية قبل الحصار وخلاله وبعده. ولكن، لا يزال هناك الكثير من الثغرات في ما يتعلق بالحفاظ على خدمات الرعاية الصحية المستدامة في المختبرات والصيدليات خلال الكوارث غير المتوقعة. وتتناول التوصيات التالية الحاجة المستمرة إلى إصلاح أي ضعف في هذا الشأن، وهي: بناء المصانع والمختبرات التي تنتج الإمدادات الطبية المناسبة ذات العمر الافتراضي القصير، وإنشاء منطقة حرة طبية لوجستية لتسهيل حركة الإمدادات والحفاظ عليها داخل قطر وتجنب مواجهة النقص، وتسهيل بروتوكولات التصدير والاستيراد لتشجيع التعاون مع الشركات العالمية وجلبها وفتح خطوط إنتاج لها في دولة قطر بجودة عالية، من دون أن ننسى الالتفات إلى الاستثمار في الصناعة الدوائية على المستوى المحلي، فمن المهم أن يُحَثّ رجال الأعمال القطريون على البحث في الاستثمار في هذا

القطاع، ولا بد من أن يلقوا دعمًا من الوزارات والمؤسسات المعنية لتسهيل الخطوات المؤدية إلى الاكتفاء الذاتي. كما أنه يجب تبني سياسات تتناسب مع إدارة الأزمات بالتنسيق مع الجهات كافة لتكون على أهبة الاستعداد لأي أزمة مستقبلية، والاعتماد على نظرية التعلم المزدوج لإصلاح القطاعات السياسية والاقتصادية كافة في مواجهة الأزمات المحتملة مستقبلًا، وذلك من خلال وضع منهج وإطار نظريين لكيفية تصدير هذه المعرفة كلها والاستفادة من أزمة الحصار في القطاعات كافة، خصوصًا في تقطير القوة البشرية أيًّا تكن جنسيتها في القطاع الصحي، بموجب توجهات سياساتية واضحة من القيادة العليا للدولة. وأخيرًا وليس آخرًا، ضرورة تكاتف المجتمع بشرائحه كافة من خلال البدء تدريجًا في تخفيف آثار الأزمات وضررها، مع الاهتمام بأهمية دور الإعلام في بث روح الطمأنينة وتوعية الأفراد ومنع التصرفات الفردية أو الجماعية التي تؤثر سلبًا في قرارات الدولة.

المراجع

1 - العربية

الأمانة العامة للتخطيط التنموي. **رؤية قطر الوطنية 2030**. قطر. تموز/يوليو 2008. في:
https://bit.ly/3H1QUvC

أولمر، روبرت وتيموثي سيلنو وماثيو سيجر. **التواصل الفعال مع الأزمات: الانتقال من الأزمة إلى الفرصة**. ترجمة أحمد المغربي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015.

التميمي، نواف. "الدبلوماسية القطرية واختبار الأزمة". **سياسات عربية**. السنة 5، العدد 27 (تموز/يوليو 2017).

جامعة قطر. مؤتمر القطاع الدوائي. 2018. في: https://bit.ly/3z4FJ2o

"دراسة عن الحصار على دولة قطر ومبادئ منظمة التجارة العالمية". موقع جامعة قطر. 28/9/2017.

دولة قطر، وزارة الصحة العامة. "الاستراتيجية الوطنية للصحة 2018-2022". 2018. في:
https://bit.ly/3srlzhL

ــــــ. دليل الخدمات الصحية في قطر. "مؤسسة الرعاية الصحية الأولية". 2019. في:
https://bit.ly/3snxqxv

عبد المولى، عز الدين والحواس تقية (تحرير). **حصار قطر: سياقات الأزمة الخليجية وتداعياتها**. الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 2017.

ــــــ و ــــــ (تحرير). **صمود قطر: نموذج في مقاومة الحصار وقوة الدول الصغيرة**. الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 2018. في: https://bit.ly/3H3HCiz

غرفة قطر. "كيف استثمرت دولة قطر الحصار وحولت تبعاته إلى مكاسب؟". 2018. في:
https://bit.ly/3JmzMTe

اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، قطر. "آثار الحصار على الحق في الصحة". 2018. في:
https://bit.ly/32toTOE

مؤسسة حمد الطبية. "قطر تحقق المرتبة الخامسة في قائمة أفضل النظم الصحية في العالم بحسب مؤشر ليجاتوم". 7/3/2019. في: https://bit.ly/3ebNLwZ

معهد الدوحة الدولي للأسرة. تأثير الحصار على الأُسر في قطر. الدوحة: دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2018. في: https://bit.ly/3ujcMQ9

2 - الأجنبية

Abduljawad, Kelsie L. "Oasis in Crisis," in: Jennifer Moss Breen, Haytham Abduljawad & Jacqueline N. Font-Guzman (eds.), *Running with Scissors: Leading in Uncertainty* (Charlotte: Information Age Publishing Inc., [2019]).

Alshamari, Shaher. "The Qatar Health System: Challenges and Opportunities." *Network Intelligence Studies*. vol. 5, no. 9 (2017).

Altrad, Saadi. "Economic and Monetary Integration in the Gulf Cooperation Council (GCC): A Kuwaiti Perspective." Doctoral Dissertation. Durham University. 2011.

Babiker, Ahmed Mohamed Hussein. "Ensuring Access to Medicines in Qatar." College of Pharmacy. Qatar University. Doha, Qatar. 2018. at: https://bit.ly/3edLtgE

Al-Badr, Mashael Ali. "The Effect of the Blockade on Governmental Health-Care Services in Qatar." Master's Thesis. College of Health Science, Qatar University. Doha. 2018.

Chouchane, Lotfi et al. "Medical Education and Research Environment in Qatar: A New Epoch for Translational Research in the Middle East." *Journal of Translational Medicine*. vol. 9, no. 1 (2011).

Collins, Gabriel. "Anti-Qatar Embargo Grinds Toward Strategic Failure." Rice University's Baker Institute for Public Policy. Issue Brief. 22 January 2018.

Fakhro, Jassim et al. "Medication Sector in Qatar: Hand in Hand Facing the Blockade." Qatar University QSpace. 2018. at: https://bit.ly/3yJnAXT

Gengler, Justin & Buthaina Al-Khelaifi. "Crisis, State Legitimacy, and Political Participation in a Non-democracy: How Qatar Withstood the 2017 Blockade." *The Middle East Journal*. vol. 73, no. 3 (Autumn 2019).

Goebel, Ruben Tobias. "Health Factors in Qatar and the Sport Science Program at Qatar University," in: Gregory T. Papanikos (ed.), *Physical Education and Learning* (Athens: Athens Institute for Education and Research, 2013).

Goodman, Annekathryn. "The Development of the Qatar Healthcare System: A Review of the Literature." *International Journal of Clinical Medicine*. vol. 6, no. 3 (2015). at: https://bit.ly/32iJVj9

Government of Qatar. "Health Needs Assessment 2019." at: https://bit.ly/3ExCYYI

Ibrahim, Mohamed Izham Mohamed. "Pharmaceutical Pricing Policies in Qatar," in: Zaheer-Ud-Din Babar (ed.), *Pharmaceutical Prices in the 21st Century* (New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2015).

Kharroub, Tamara. "Understanding of the Humanitarian Costs of the Blockade," in: Majed M. al-Ansari et al., *The GCC Crisis at One Year: Stalemate Becomes New Reality*, Zeina Azzam & Imad K. Harb (eds.) (Washington, DC: Arab Center Washington DC, 2018).

Khoja, Tawfiq et al. "Health Care in Gulf Cooperation Council Countries: A Review of Challenges and Opportunities." *Cureus*. vol. 9, no. 8 (August 2017).

The Legatum Institute Foundation. *The Legatum Prosperity Index: A Tool for Transformation* (2019). at: https://bit.ly/3mZkLxl

Meqbel, Bakhita Rashid. "Managing a Multicultural Diversity Workforce in the Medical Laboratory Environment at Hamad Medical Corporation (HMC)." Master’s Thesis in Biomedical Science. Qatar University, College of Arts & Sciences. Qatar. 2014.

Milton-Edwards, Beverley. "The Blockade on Qatar: Conflict Management Failings." *International Spectator*. vol. 55, no. 2 (June 2020).

Naheem, Mohammed Ahmad. "The Dramatic Rift and Crisis between Qatar and the Gulf Cooperation Council (GCC) of June 2017." *International Journal of Disclosure and Governance*. vol. 14, no. 4 (2017).

Shlaim, Avi. *The United States and the Berlin Blockade, 1948-1949: A Study in Crisis Decision-Making*. Berkeley: University of California Press, 1983.

World Health Organization. *Monitoring the Building Blocks of Health Systems: A Handbook of Indicators and their Measurement Strategies*. Geneva: World Health Organization, 2010.

(372) World Health Organization, Monitoring the Building Blocks of Health Systems: A Handbook of Indicators and their Measurement Strategies (Geneva: World Health Organization, 2010).
(373) Annekathryn Goodman, "The Development of the Qatar Healthcare System: A Review of the Literature," International Journal of Clinical Medicine, vol. 6, no. 3 (2015), p. 17, at: https://bit.ly/32iJVj9
(374) "Qatar Announces 2020 Budget, Its Biggest in Five Years," Aljazeera, 17/12/2019, at: https://bit.ly/32sNm6M
(375) Mohammed Ahmad Naheem, "The Dramatic Rift and Crisis between Qatar and the Gulf Cooperation Council (GCC) of June 2017," International Journal of Disclosure and Governance, vol. 14, no. 4 (2017), pp. 265-277.
(376) Mashael Ali Al-Badr, "The Effect of the Blockade on Governmental Health-Care Services in Qatar," Master's Thesis, College of Health Science, Qatar University, Doha, 2018.
(377) روبرت أولمر وتيموثي سيلنو وماثيو سيجر، **التواصل الفعال مع الأزمات: الانتقال من الأزمة إلى الفرصة**، ترجمة أحمد المغربي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015)، ص 20.
(378) Avi Shlaim, The United States and the Berlin Blockade, 1948-1949: A Study in Crisis Decision-Making (Berkeley: University of California Press, 1983).
(379) Justin Gengler & Buthaina Al-Khelaifi, "Crisis, State Legitimacy, and Political Participation in a Non-democracy: How Qatar Withstood the 2017 Blockade," The Middle East Journal, vol. 73, no. 3 (Autumn 2019), pp. 397-416.
(380) Beverley Milton-Edwards, "The Blockade on Qatar: Conflict Management Failings," International Spectator, vol. 55, no. 2 (June 2020), pp. 34-48.
(381) الكثير من دول الحصار هي نفسها التي تحاصر اليمن أيضًا، وبعد أكثر من خمس سنوات حتى كتابة هذا الكتاب، ما زالت غير قادرة على فرض حل استراتيجي حاسم في اليمن، على الرغم من الاستخدام العسكري المكثف.
(382) Gabriel Collins, "Anti-Qatar Embargo Grinds Toward Strategic Failure," Rice University's Baker Institute for Public Policy, Issue Brief, 22 January 2018.

(383) لمزيد من التفاصيل، يُنظر الفصل الأول المخصص للإطار النظري والإطار المفاهيمي لهذا الكتاب.
(384) Shaher Alshamari, "The Qatar Health System: Challenges and Opportunities," Network Intelligence Studies, vol. 5, no. 9 (2017).
(385) Al-Badr.
(386) Goodman.
(387) Alshamari.
(388) Bakhita Rashid Meqbel, "Managing a Multicultural Diversity Workforce in the Medical Laboratory Environment at Hamad Medical Corporation (HMC)," Master's Thesis in Biomedical Science, Qatar University, College of Arts & Sciences, Qatar, 2014.
(389) Alshamari.
(390) Saadi Altrad, "Economic and Monetary Integration in the Gulf Cooperation Council (GCC): A Kuwaiti Perspective," Doctoral Dissertation, Durham University, 2011.
(391) Ibid.
(392) Alshamari.
(393) Jassim Fakhro et al., "Medication Sector in Qatar: Hand in Hand Facing the Blockade," Qatar University Qspace, 2018, at: https://bit.ly/3yJnAXT
(394) Ahmed Mohamed Hussein Babiker, "Ensuring Access to Medicines in Qatar," College of Pharmacy, Qatar University, Doha, Qatar, 2018, at: https://bit.ly/3edLtgE
(395) Al-Badr.
(396) Tamara Kharroub, "Understanding of the Humanitarian Costs of the Blockade," in: Majed M. al-Ansari et al., The GCC Crisis at One Year: Stalemate Becomes New Reality, Zeina Azzam & Imad K. Harb (eds.) (Washington, DC: Arab Center Washington DC, 2018), pp. 91-99.
(397) اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، قطر، "آثار الحصار على الحق في الصحة"، 2018، في: https://bit.ly/32toTOE
(398) هناك المزيد من المعلومات عن التأثيرات النفسية من الحصار في الفصل الخاص في الجانب الاجتماعي.
(399) معهد الدوحة الدولي للأسرة، **تأثير الحصار على الأُسر في قطر** (الدوحة: دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2018)، في: https://bit.ly/3ujcMQ9

(400) مقابلات الخبراء في المستويات السياساتية والإدارية والتنفيذية، الدوحة، 1/12/2020 - 31/1/2021.

(401) نواف التميمي، "الدبلوماسية القطرية واختبار الأزمة"، **سياسات عربية**، السنة 5، العدد 27 (تموز/يوليو 2017)، ص 7-15.

(402) النظام العام في تحديد لوائح الأسعار في دولة قطر.

(403) مقابلات الخبراء في المستويين السياساتي والإداري، الدوحة، 1/12/2020 - 31/1/2021.

(404) مقابلات الخبراء في المستويين الإداري والتنفيذي، الدوحة، 1/12/2020 - 31/1/2021.

(405) المرجع نفسه.

(406) Mohamed Izham Mohamed Ibrahim, "Pharmaceutical Pricing Policies in Qatar," in: Zaheer-Ud-Din Babar (ed.), Pharmaceutical Prices in the 21st Century (New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2015).

(407) عز الدين عبد المولى والحواس تقية (تحرير)، **حصار قطر: سياقات الأزمة الخليجية وتداعياتها** (الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 2017).

(408) مؤسسة حمد الطبية، "قطر تحقق المرتبة الخامسة في قائمة أفضل النظم الصحية في العالم بحسب مؤشر ليجاتوم"، 7/3/2019، في: https://bit.ly/3ebNLwZ

(409) دولة قطر، وزارة الصحة العامة، دليل الخدمات الصحية في قطر، "مؤسسة الرعاية الصحية الأولية"، 2019، في: https://bit.ly/3snxqxv

(410) The Legatum Institute Foundation, The Legatum Prosperity Index: A Tool for Transformation (2019), accessed on March 2020, at: https://bit.ly/3mZkLxl

(411) Government of Qatar, "Health Needs Assessment 2019," accessed on 10/9/2021, at: https://bit.ly/3ExCYYI

(412) Al-Badr.

(413) Babiker.

(414) شكلت "قطر فارما" أحد مرتكزات الصّناعات الدوائية في قطر والمنطقة، وعلامة فارقة في مجال القطاع الدّوائيّ في دولة قطر، الرّامي إلى إرساء قواعد الصّناعة الدّوائية في قطر، ودعم عجلة التقدم والنّمو لتطوير الصّناعات الدّوائيّة باعتبارها من الصّناعات الاستراتيجيّة والقوميّة. وتميزت "قطر فارما" بتصنيع منتجات طبيّة عدة، كالمحاليل الطبيّة: المحاليل الوريديّة ومحاليل الغسيل الكلوي والأنسولين والمضادات الحيوية، والمراهم، والكريمات والـ 9 E HGMDK وGHK DJ EQE وDK D9 KKNA9 ? والمواد الأولية لتصنيع الأدوية، والمستلزمات الطبية من أغطية وزجاجات، حيث كانت "قطر فارما" تغطي 10 في المئة من إنتاج الشركة في السوق المحلية، ويذهب الجزء الأكبر من الإنتاج المحلي إلى مؤسسة حمد الطبية بنسبة 90 في المئة، وباقي

الإنتاج يصدَّر إلى الخارج. وكانت المملكة العربية السعودية تعد من أهم الدول المستوردة لمنتجات "قطر فارما "، حيث بلغت نسبة استيرادها قرابة 70 في المئة من الإنتاج.

Lotfi Chouchane et al., "Medical Education and Research Environment in Qatar: A New Epoch for Translational Research in the Middle East," Journal of Translational Medicine, vol. 9, no. 1 (2011), pp. 1-8.

(415) Babiker.

(416) لمعرفة عدد المصانع التي استُحدِثَت في مجال الصناعات الطبية، يمكن النظر في تقرير الغرفة التجارية القطرية على الرابط التالي: https://bit.ly/3JmzMTe

(417) غرفة قطر، "كيف استثمرت دولة قطر الحصار وحولت تبعاته إلى مكاسب؟"، 2018، في: https://bit.ly/3JmzMTe

(418) "خدماتها الطبية تصل حتى الفحص داخل السيارة.. قطر الأولى خليجيا في نسبة الشفاء من كورونا"، الجزيرة نت، 1/7/2020، في: https://bit.ly/3srzCnp

(419) مقابلات الخبراء في المستويات السياساتية والإدارية والتنفيذية، الدوحة، 1/12/2020 - 31/1/2021.

(420) المرجع نفسه.

(421) Maher Abouzeid, "GCC’s Healthcare Challenges Require Collaboration with Different Stakeholders," The National, 19/6/2018, at: https://bit.ly/32b6G8Q

(422) Tawfiq Khoja et al., "Health Care in Gulf Cooperation Council Countries: A Review of Challenges and Opportunities," Cureus, vol. 9, no. 8 (August 2017).

(423) Ashwani Kumar, "91% Expats in UAE Workforce: Experts Call for Emiratisation," Khaleej Times, 24/10/2018, at: https://bit.ly/3qcULiA

(424) دولة قطر، وزارة الصحة العامة، "الاستراتيجية الوطنية للصحة 2018-2022"، 2018، في: https://bit.ly/3srlzhL

الفصل الثامن: استجابة استراتيجية قطر في قطاع الرياضة لأزمة حصار عام 0, 2 - ...... إيهاب محارمة

مقدمة

منذ إعلان الاتحاد الدولي لكرة القدم "فيفا" (FAF9) في 2 كانون أول/ديسمبر 2010 عن فوز قطر بحق استضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم 2022، وهي أول دولة في العالم العربي والشرق الأوسط تنال شرف استضافة بطولة كأس العالم منذ نسخته الأولى عام 1930، بدأت اتهامات دول وحكومات كثيرة تنهال مشككة بنزاهة الإعلان. ارتكزت الاتهامات، التي ظهرت في الكثير من الصحف العالمية، أهمها **واشنطن بوست** و**نيويورك تايمز** و**ذا غارديان**، على تلقّي مسؤولين في "فيفا" رشى لمنح أصواتهم لمصلحة قطر[425].

وبعد تبرئة "لجنة أخلاقيات الاتحاد الدولي لكرة القدم" في تشرين الثاني/نوفمبر 2014، قطر من شبهة الفساد في ملف استضافتها بطولة كأس العالم، والحكم بأنها لم تتوصل إلى أسباب تستدعي إعادة التصويت في شأن استضافة قطر بطولة كأس العالم، وإعلانها أن من حق قطر تنظيم البطولة[426]، انتقل الهجوم إلى التعبير عن المخاوف من المخاطر التي قد يشكلها الارتفاع الشديد في درجة الحرارة في قطر خلال فصل الصيف على اللاعبين والجماهير، إذ تصل درجة الحرارة في قطر خلال فصل الصيف إلى أعلى من 50 درجة مئوية[427].

وبعد إعلان لجنة "فيفا" التنفيذية في آذار/مارس 2015 بأن بطولة كأس العالم في قطر ستقام في فصل الشتاء بدلًا من فصل الصيف، وفي الفترة من 21 تشرين الثاني/نوفمبر إلى 18 كانون الأول/ديسمبر [428]2022، انتقلت محاولات هذه الدول إلى اتهام قطر بسوء معاملتها العمال الأجانب الذين يقومون ببناء الملاعب واستغلالهم بصورة تتنافى مع حقوق الإنسان والحريات الأساسية المنصوص عليها في المواثيق الدولية[429].

وبعد إعلان اللجنة العليا للمشروعات والإرث في عام [430]2016 التزامها بتعزيز جهودها لحماية العاملين في مشروعات مونديال قطر[431]، انتقلت الضغوط على قطر إلى مستوى غير مسبوق، وهو التشكيك في قدرة قطر على استضافة حدث رياضي عالمي بهذا الحجم وتنظيمه، وبرز ذلك تحديدًا بعد بدء المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والبحرين ومصر، فجر 5 حزيران/يونيو 2017، حصارًا بريًّا وبحريًّا وجويًّا على قطر. وفي هذا الصدد، وفي تشرين الأول/أكتوبر 2017، قالت "مؤسسة كورنرستون غلوبال" (; ehd[hijed[? beXWb9 iieY_Y[i) إنه نتيجة للأزمة التي تعاني منها قطر، فإن هناك خطورة متزايدة ربما تحول أمام قدرتها على استضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم، نظرًا إلى وجود خطورة في قدرتها على الإيفاء بالعقود والمستحقات المالية للعاملين ولمشروعات البنية التحتية المخصصة لكأس العالم[432].

وقد تزايدت حدّة الضغوط على قطر بعد ظهور تصريحات لمسؤولي دول الحصار تفيد بأن أحد دوافع الأزمة مرتبط باستضافة قطر بطولة كأس العالم 2022، وأن انتهاء الأزمة مرتبط بتخلي قطر عن استضافتها البطولة. وفي 8 تشرين الأول/أكتوبر 2017، كتب نائب رئيس الشرطة والأمن العام في دبي، ضاحي خلفان، في صفحته في موقع "تويتر" تغريدة قال فيها: "إذا ذهب المونديال عن قطر سترحل أزمة قطر... لأن الأزمة مفتعلة من أجل الفكة منه"[433]. وقد لحقت تغريدة خلفان تغريدة أخرى لوزير الدولة للشؤون الخارجية في الإمارات أنور قرقاش في 10 تشرين الأول/أكتوبر 2017، قال فيها: "من المهم أن تراجع قطر سياساتها في دعم التطرف والإرهاب كدولة مضيفة لكأس العالم. إن كانت المراجعة لأجل الجيرة غير مهمة فالالتزام الدولي ضروري"[434]، والمقصود بالالتزام الدولي هو استضافة قطر بطولة كأس العالم.

وقد تعالت أهمية الضغوط على قطر بعد تراجع "فيفا" في آذار/مارس 2019 عن قرار مجلسه الصادر في كانون الثاني/يناير 2017، القاضي برفع عدد المنتخبات المشاركة في كأس العالم من 32 منتخبًا إلى 48 منتخبًا بدءًا من كأس العالم 2026[435]، وتوصيته دراسة إمكانية البدء بزيادة عدد المنتخبات المشاركة في كأس العالم ابتداءً من كأس العالم 2022 في قطر، وإشارته إلى أن على قطر إقامة بعض المنافسات في دولة مجاورة لها في حال قرر "فيفا" بشكل نهائي رفع عدد المنتخبات[436]. وفي هذا الصدد، قال رئيس الهيئة العامة للرياضة الإماراتية محمد خلفان الرميثي في آذار/مارس 2019: "إن خطة رئيس 'فيفا' زيادة عدد المنتخبات المشاركة إلى 48 منتخبًا يمكن أن تعمل على رأب الصدع، وذلك إذا لجأت قطر إلى جيرانها لاستضافة مباريات كأس العالم"[437]، في إشارة إلى دولتَي السعودية والإمارات.

وعلى الرغم من حسم "فيفا" قراره في أيار/مايو 2019، تعليق خطة زيادة عدد المنتخبات المشاركة في كأس العالم في قطر 2022، والاكتفاء بمشاركة 32 منتخبًا، على أن تبدأ خطة الزيادة في كأس العالم 2026[438]، إلا أن ذلك لم يوقف ضغوط دول الحصار على قطر، ففي تموز/يوليو 2019 كشفت صحيفة **التايمز** البريطانية عن محاولة الإمارات تقديم رشى لنجمين إنكليزيين هما سول كامبل (KjWd ; ebboc eh[) وستان كوليمور (Keb; Wc f X[bb) من أجل تشويه صورة قطر وانتقاد ملف استضافتها بطولة كأس العالم 2022[439].

في ضوء ما ورد، وسعيًا إلى فهم استجابة صانعي السياسات العامة في قطر للأزمات والضغوط المتواترة على قطر منذ فوزها بحق استضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم، ولا سيما أزمة حصار قطر الممتدة خلال الفترة 2017-2021، والتي لم يقتصر تأثيرها في القطاعات السياسية والدبلوماسية والاقتصادية والإنسانية فحسب، بل طاول أيضًا قطاع الرياضة، مستهدفةً أبرز حدث تحضر له قطر، وهو بطولة كأس العالم لكرة القدم، تهتم هذه الدراسة بتغطيةٍ جزئيةٍ مهمة عن قطر وسياساتها واستجابة استراتيجياتها العامة في قطاع الرياضة لأزمة الحصار، مستندةً إلى الإطار النظري والإطارين المفاهيمي والمنهجي لأنموذج الدوحة في إدارة الأزمات. وإذ يُلاحظ أن تركيز النقاش البحثي عن قطر عمومًا يقتصر على سياساتها الخارجية، ولا سيما أدوارها السياسية والدبلوماسية الإقليمية والدولية، فإن هذا النقاش يفتقر إلى البحث في سياسات قطر واستراتيجياتها الداخلية، التي تعدّ أداةً لخدمة السياستين الداخلية والخارجية. لذلك فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو لفت الانتباه إلى استراتيجية قطر في قطاع الرياضة، وكشف دورها في تعزيز قدرة قطر الداخلية والخارجية على مواجهة الحصار الذي تعرضت له، وكذلك لفت الانتباه إلى الكيفية التي استطاع بها صانعو السياسات العامة في قطر طمأنة المجتمع الدولي بقدرة قطر على الإيفاء بالالتزام الدولي بتجهيز البنية التحتية المخصصة لبطولة كأس العالم 2022، على الرغم من الحصار الذي تعرضت له. أخيرًا، تسليط الضوء على الكيفية التي تدير بها الدول الصغيرة أزماتها، مع التركيز على أزمة حصار قطر.

بناءً على ذلك، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، وهي: كيف يعوض صانعو السياسات العامة والمؤسسات العامة في الدول الصغيرة نقاط الضعف ويحولونها فرصًا؟ ولماذا اعتمد صانعو السياسات العامة في قطر على الاستثمار في قطاع الرياضة؟ وكيف أعدّت استراتيجية قطر في قطاع الرياضة دولة قطر لمواجهة الحصار الذي فُرض عليها قبل وقوعه؟ وكيف ساهمت استراتيجية قطر في قطاع الرياضة في مقاومة الحصار أثناء سريانه؟ في ضوء

ذلك، تُقسم هذه الدراسة إلى أربعة أقسام. يستكشف القسم الأول مفهوم "الدول الصغيرة"، ويناقش بإيجاز اعتماد هذه الدول على "القوة الناعمة". ويسلط القسم الثاني الضوء على التحديات التي تعاني منها قطر بسبب صغَر مساحتها. ويبحث القسم الثالث في السياق العام الذي ساهمت به استراتيجية قطر في قطاع الرياضة قبل وقوع أزمة الحصار. ويستكشف القسم الرابع ثم يحلل الدور الذي أدته استراتيجية قطر في قطاع الرياضة في مقاومة الحصار.

أولًا: قوة الدول الصغيرة كيف تتغلب الدول الصغيرة على أزماتها؟

استُعمل مفهوم "الدول الصغيرة" (Kc WbKjWj[i) على نطاق أوسع منذ أواخر خمسينيات القرن العشرين، وذلك للإشارة إلى قدرة الدول على البقاء والنمو والازدهار في النظام الدولي بعد انتهاء حقبة الاستعمار[440]. وكان يُنظر إلى الدول الصغيرة على أنها نقيض للدول الكبيرة، نظرًا إلى افتقارها إلى القدرات والإمكانات والموارد الجغرافية والديموغرافية والاقتصادية والعسكرية مقارنة بما تمتلكه نظيراتها من الدول الكبيرة، وهو ما جعلها أكثر عُرضة للخطر على المستوى المحلي والمستويين الإقليمي والدولي، وأقل قدرة على تجاوز أزماتها والدفاع عن أمنها ومصالحها[441]، بالتالي ظلت الدول الصغيرة تعدّ دولًا تُعاني من الضعف ونقص القدرات وعدم الاستقرار السياسي والأمني[442].

وكما استُعمل الكثير من التعريفات للإشارة إلى مفهوم الدول الصغيرة، ارتبط أغلبها مع مفهوم "القوة" (Hem[h) في العلاقات الدولية ونظرياتها المتعددة، لا سيما النظرية الواقعية، وركزت على متغيرات تقليدية لقياس القوة، مثل عدد السكان، وحجم الدولة، والموارد الاقتصادية والعسكرية[443]. وفي ما يتعلق بعدد السكان، اعتُبرت الدول التي لا يتجاوز عدد سكانها 10 أو 15 مليون نسمة دولًا صغيرة[444]. ويَعدُّ منظرو هذا التيار متغيرَ عدد السكان المتغيرَ الرئيسي الأكثر شيوعًا في تحديد حجم الدول، بمعنى إن كانت صغيرة أو كبيرة، فعدد السكان يُحدِّد حجمَ السوق، والقدرة العسكرية والدفاعية، والقدرات المجتمعية والإدارية[445]. وبرز كذلك متغير حجم الدولة الجغرافي، بوصفه المتغير الثاني في تحديد حجم الدول، فقد اعتُبرت الدولة التي لا تزيد مساحتها على 100'000 كم مربع دولةً صغيرة[446]. وبرز متغير حجم الموارد الاقتصادية والعسكرية[447] بوصفه المتغير الثالث في تحديد حجم الدول، فقد اعتُبرت الدول الصغيرة أقل من الدول الكبيرة قدرة في الدفاع عن نفسها، وأنها تواجه الكثير من التحديات الاقتصادية والأمنية بسبب ضعف مواردها الديموغرافية والجغرافية، كما أن وقوعها في جوار دولٍ كبيرة يُعزز من تحدياتها، ويعرّضها غالبًا لمخاطر الإخضاع، والسيطرة، والاحتلال، والتدخل في شؤونها من جيرانها[448]، فالدول الكبيرة، ولا سيما تلك التي تمتلك موارد اقتصادية وتستثمر في مجال الأمن، غالبًا ما تسعى إلى التدخل في شؤون جيرانها من الدول الصغيرة، لأنها تعتبرها أضعف منها وتسهل السيطرة عليها والتحكم فيها[449].

بناءً على ذلك، ظلت متغيرات القوة التقليدية طيلة فترة الحرب الباردة (1947-1991) تعَدُّ أساسًا للتمييز بين الدول الصغيرة والكبيرة، وبدا أن الاتجاه الرئيسي في تقسيم الدول يُركز على ترتيب الدول هرميًّا بناءً على المتغيرات الديموغرافية والجغرافية والاقتصادية والعسكرية، بالتالي استند بقاء الدول الصغيرة في النظام الدولي ما بعد الحرب العالمية الثانية التي انتهت عام 1945، إلى قدرتها على تشكيل تحالف مع دولة أو دول كبرى، أو الالتحاق والتبعية بدولة أو دول أو منظمات كبرى، أو اعتماد الحياد ورفض الانحياز في الصراع بين القوى العظمى[450]. وعلى الرغم من ارتفاع عدد الدول الصغيرة خلال فترة الحرب الباردة بسبب تحرر الكثير من الدول من الاستعمار

والوصاية والانتداب والحماية المفروضة عليها، إلا أن طبيعة النظام الدولي خلال الفترة نفسها لم تُعطِ الدول الصغيرة سوى طلب المأوى من الدول الكبيرة، ما أدى إلى تضحية الكثير من الدول الصغيرة بسيادتها واستقلاليتها على المستويين الداخلي والخارجي، علمًا أن المعايير والمواثيق الدولية الصادرة عن الأمم المتحدة عقب الحرب العالمية الثانية تنص على خلاف ذلك(451).

ومنذ مطلع تسعينيات القرن العشرين، ظهر اتجاه جديد في ما يتعلق بالدول الصغيرة، وكان أقل اهتمامًا بالمتغيرات التقليدية المرتكزة على حجم السكان، وحجم الدولة، والموارد الاقتصادية والعسكرية، وأكثر تركيزًا على المتغيرات ما بعد التقليدية للقوة، والتي ترتكز على استثمار الدول الصغيرة أو استغلالها الفرص السياسية والاقتصادية المرتبطة بالصِّغَر(452). وقد تأثر هذا الاتجاه بقيام جوزف ناي (Bei[fh Fo[) في مطلع تسعينيات القرن العشرين بإقحام مفهوم "القوة الناعمة" (Kefj Hem[h) بوصفه الوجه المقابل لمفهوم القوة التقليدية(453). وبدا منذ ذلك الحين أن صِغَر حجم الدولة وصِغَر حجم الإدارة العامة والبيروقراطية وصِغَر حجم شبكات صنع السياسات العامة في الدولة، كل ذلك يجعل الدول الصغيرة أكثر مرونة وقدرة على التأثر والتأثير مع العولمة والتغييرات الاقتصادية الدولية لنظام ما بعد الحرب الباردة، مقارنة بالدول الكبيرة(454)، بالتالي بات يُنظر إلى مرونة الدول الصغيرة وقدرتها على التأثر والتأثير بصفتهما فرصة سياسية واقتصادية رئيسية في تسريع انخراط هذه الدول في النظام الاقتصادي الدولي المعولم، في مقابل تأخر انخراط الدول الكبيرة(455).

بناءً على ذلك، أي منذ مطلع تسعينيات القرن العشرين، لم تعُد قوة الدول الصغيرة تُحدَّد وتُعرَّف بناءً على متغيرات القوة التقليدية، بل بات هناك متغيرات أخرى تحدد ذلك، مثل المرونة والقدرة على استثمار الفرص السياسية والاقتصادية التي تمتلكها الدولة، وباتت هي عناصر القوة الرئيسية. وقد عزز أهمية ذلك تزامن بروز هذه المتغيرات مع التغييرات الحاصلة في النظام الدولي ما بعد الحرب الباردة وتفكك الاتحاد السوفياتي، الذي فرض زيادة غير مسبوقة في عدد الدول الصغيرة في العالم، وكذلك بروز قدرة الدول الصغيرة على التأثير في سلوك الدول الكبيرة والمنظمات الإقليمية والقارية والدولية، بالتالي باتت الدول الصغيرة ترى في الصِّغَر فرصة سياسية واقتصادية رئيسية للتأثير في أمم ودول أخرى وتوجيه خياراتها، وذلك استنادًا إلى قدرتها في استثمار الفرص السياسية والاقتصادية التي تمتلكها بدلًا من الاعتماد على مفهوم القوة التقليدي القائم على الإكراه أو التهديد أو الضغط أو امتلاك المقومات الجغرافية والديموغرافية.

ولا شك في أن في العقدين الآتيين، ستحظى النظرة تجاه الدول الصغيرة بتوجه مغايرٍ ظهر تحديدًا بعد وقوع الأزمة المالية العالمية عام 2008(456) وبروز أصوات تطالب بالعودة إلى إيلاء المتغيرات التقليدية اهتمامًا إضافيًّا(457) بدلًا من الاعتماد فقط على متغيرات القوة ما بعد التقليدية، وظهر ذلك تحديدًا مع ضعف استجابة الدول الصغيرة للأزمة المالية العالمية، لا سيما اليونان، والبرتغال، وإستونيا، ولاتفيا، وليتوانيا، وأيسلندا، مقارنة بقدرة الدول الكبيرة في الاتحاد الأوروبي على تخطي الأزمة. وقد أُرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب الخاصة بالدول الصغيرة، من بينها صِغَر حجم السوق، والقدرة المحدودة لهذه الدول في منطقة اليورو على التعامل مع الأزمة المالية العالمية، واعتماد الدول الأوروبية الصغيرة على المساعدات الخارجية لتخطي أزمتها(458).

على أثر ذلك، برز الاهتمام الدولي بامتلاك الدول "القوة الذكية" (Kc Wij Hem[h)(459) بوصفها القدرة على المزاوجة بين القوتين الناعمة والصلبة، أي امتلاك القوة العسكرية من جهة والاعتماد على الدبلوماسية والرياضة والثقافة وغير ذلك من جهة أخرى(460). وعلى الرغم من الاهتمام الإضافي

الذي اكتسبته متغيرات القوة التقليدية، لا سيما بعد الأزمة المالية العالمية، إلا أن ذلك لم يؤثر في مكانة القوة الناعمة التي برزت منذ مطلع تسعينيات القرن العشرين، بل على العكس من ذلك، فأساس المزاوجة بين القوتين الناعمة والصلبة أعطى القوة الناعمة زخمًا إضافيًّا سعى إلى تعزيزه الكثير من الدول الصغيرة.

واستنادًا إلى ذلك، أي منذ مطلع العقد الثاني من الألفية الثانية من القرن العشرين، بدا ظاهريًّا أن الكثير من الدول الصغيرة في العالم تسعى إلى المزاوجة بين القوتين الناعمة والصلبة، لكن التحولات التي مرّت بها الدول الصغيرة منذ تسعينيات القرن العشرين فرضت فهمًا مغايرًا لقوة الدول، وهو فهم لم يُلغ الأسئلة الرئيسية المرتبطة بالقوة التقليدية التي تأسست عليها قوة الدول، مثل: كيف يُمكن الدول الصغيرة أن تعيش وتزدهر في بيئة معادية لها؟ وكيف يمكنها أن تتعامل مع التحديات القائمة المرتبطة بضعف الموارد الجغرافية والديموغرافية والعسكرية والاقتصادية؟ إلا أنه فرض أسئلة مهمة مرتبطة بجدوى استثمار الدول الصغيرة في أدوات القوة الناعمة بوصفها قوة تساعد الدول الصغيرة على حماية نفسها من جهة، والتأثير في سلوك غيرها من الدول والمنظمات الإقليمية والدولية وخياراتها من جهة أخرى. وقد ارتبط هذا الفهم بشكل أكبر بتعزيز استثمار الدول الصغيرة مصادر القوة الناعمة، لا سيما استثمار صنّاع السياسات العامة وتوظيف أدواتهم ومواردهم وإمكاناتهم الثقافية والتعليمية والإبداعية والرياضية والمعونات الاقتصادية والمنح الدراسية... وغير ذلك[461].

بالتالي، باتت الأسئلة الأكثر إلحاحًا أمام صناع السياسات العامة في الدول الصغيرة مرتبطةً بماهية أدوات القوة الناعمة التي يمكن أن يستثمروا فيها لتعويض نقاط ضعف الدول الصغيرة؟ وكيف يمكن أن يحول صناع السياسات العامة أدوات القوة الناعمة إلى فرص تستفيد منها الدول الصغيرة؟

إن ما يعزز أهمية هذه الأسئلة وجود شواهد عدة تؤكد قدرة صنّاع السياسات العامة في الدول الصغيرة على تجاوز أزماتهم الداخلية والخارجية، ما أدى إلى تمكين الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدول الصغيرة التي تتعرض لأزمة من جهة، وتعظيم المكاسب وتقليل الخسائر التي تعرضت لها مصالح الدول الصغيرة من جهة أخرى. وعلى اعتبار أن هذه الاستجابة لا تحصل بشكل مفاجئ، يلاحَظ أن ثمة علاقة طردية بين قدرة صانعي السياسات العامة على وضع احتمالات مسبقة (استراتيجيات ومشروعات) لتعرّض الدولة في أي لحظة لأزمة مفاجئة من جهة، والتخفيف من التداعيات والآثار السلبية للأزمة على الدولة ومؤسساتها والمجتمع من جهة أخرى (استجابة الاستراتيجيات والمشروعات)، ففي أثناء إدارة الأزمة يبحث صانعو السياسات العامة عن الاستراتيجيات التي اتخذتها الدولة قبل الأزمة بغرض تخفيف أو إنهاء آثار الأزمة التي تتعرض لها، والعنصر الرئيسي هنا هو تحضير صانعي السياسات العامة وإدراكهم أن الاستراتيجيات والمشروعات التي تنفذها الدولة فرصة لحماية الدولة من آثار الأزمة. ولا شك في أن الدول التي تعاني تحديات استراتيجية بسبب الصِّغَر هي أكثر عرضة للتداعيات السلبية للأزمات، لكن يبقى دور صانعي السياسات العامة في هذه المرحلة وإدارتهم المرنة للأزمة العاملَ الحاسم في تغيير موازين القوة. وقبل مناقشة هذا الموضوع، بالتركيز على استراتيجية قطر في قطاع الرياضة، في الجزءين الثالث والرابع، سيركز الجزء الثاني على عرض ومناقشة أبرز التحديات التي تواجه قطر بوصفها أصغر دولة مساحةً تنال شرف استضافة بطولة كأس العالم منذ نسخته الأولى في عام 1930، وتعرضت لأزمة خلال تحضيرها لهذا الحدث العالمي كادت تؤثر

في قدرتها في الإيفاء بالعقود والمستحقات المالية المخصصة لتطوير البنية التحتية المخصصة لكأس العالم.

ثانيًا: قطر من منظور الدول الصغيرة

عندما نالت قطر عضوية الأمم المتحدة في عام 1971، كانت تُعدّ واحدة من أصغر دول العالم مساحةً. وبعد قرابة نصف قرن من انضمامها إلى الأمم المتحدة، ما زالت قطر تُعدّ دولة صغيرة في حال تقويمها بالمؤشرات التقليدية لمفهوم القوة التقليدية للدول. وما يزيد من هشاشة وضعها ويجعل أمنها مهددًا باستمرار، أن موقعها الجيوسياسي يضعها مجاورة لدول عربية وغير عربية تتفوق عليها من حيث متغيرات القوة التقليدية، لا سيما عدد السكان، والمساحة، والموارد الاقتصادية والعسكرية.

من حيث عدد السكان في قطر، سجل جهاز التخطيط والإحصاء القطري لغاية 31 أيار/مايو 2021 قرابة 2'628'512 نسمة[462]، وهي بهذا تحتل المرتبة 143 على مستوى العالم، وتتقدم على ثلاث دول عربية فقط، هي البحرين، نحو 1'410'942 نسمة، وجيبوتي نحو 865'267 نسمة، وجزر القمر نحو 808'080 نسمة، في حين أن جميع الدول المجاورة لقطر وذات الحدود البرية والبحرية المشتركة معها، باستثناء البحرين، تتقدم عليها من حيث عدد السكان، فعدد سكان إيران يبلغ نحو 81 مليون نسمة، تليها السعودية بنحو 33 مليون نسمة، ثم الإمارات بنحو 9 ملايين نسمة[463].

ومن حيث حجم الدولة الجغرافي، تحتل قطر المرتبة 165 على مستوى العالم، إذ تبلغ مساحتها 11'586 كيلومترًا مربعًا، أي قرابة 4000 ميل مربع، وهي بهذه المساحة أكبر من ثلاث دول عربية فقط، هي البحرين الأصغر، التي تبلغ مساحتها 760 كيلومترًا مربعًا، وجزر القمر بـ 2235 كيلومترًا مربعًا، ولبنان بـ 10'452 كيلومترًا مربعًا. في المقابل، فإن جميع الدول المجاورة لقطر تتقدم عليها من حيث المساحة، فمساحة السعودية هي 2'149'690 كيلومترًا مربعًا، تليها إيران بـ 1'648'195 كيلومترًا مربعًا، ثم الإمارات بـ 83'600 كيلومتر مربع[464].

في السياق نفسه، تواجه قطر الكثير من التحديات بسبب معالم الدولة الجغرافية، ففضلًا عن صِغَر حجم الدولة فإن الملامح العامة لتضاريس الدولة ومناخها الصحراوي يُسببان لها الكثير من الإشكاليات من أجل تطوير الزراعة والصناعة والسياحة، إذ تعاني قطر من محدودية في الموارد المائية الطبيعية المتجددة بسبب انخفاض معدلات الأمطار السنوية وارتفاع نسبة التبخر والتسرب نحو البحر، وعدم استغلال المياه الجوفية عند توفّرها بطريقة مستدامة، وارتفاع تكلفة تحلية المياه المالحة وشبه المالحة[465].

أما من حيث الموارد الاقتصادية، وعلى الرغم من ثراء دولة قطر بالنفط والغاز، بوصفهما مصدرين رئيسيْن للتصدير والإيرادات الحكومية، إلا أن إجمالي الناتج المحلي الإجمالي لقطر في عام 2019 يضعها في المرتبة 53 على مستوى العالم، بنحو 204 مليارات دولار، في حين تحتل الدول التي لها حدود برية وبحرية مشتركة مع قطر، باستثناء البحرين، مراتب متقدمة عليها، فالسعودية تحتل المرتبة 19 على مستوى العالم، بإجمالي ناتج محلي يقدر بنحو 790 مليار دولار، تليها إيران التي تحتل المرتبة 9 على مستوى العالم، بإجمالي ناتج محلي يقدر بنحو 496 مليار دولار، ثم الإمارات التي تحتل المرتبة 30 على مستوى العالم، بإجمالي ناتج محلي يقدر بنحو 449 مليار دولار [466].

ومن حيث الموارد العسكرية، تحتل قطر المرتبة 90 على مستوى العالم من بين 138 دولة، متأخرة عن جميع الدول التي لها حدود برية وبحرية مشتركة معها، باستثناء البحرين، التي تحتل المرتبة 93، في حين تحتل إيران المرتبة 14، تليها السعودية في المرتبة 17، ثم الإمارات في المرتبة 45. وفضلًا عن ذلك، تتقدم جميع الدول التي لها حدود برية وبحرية مشتركة مع قطر، باستثناء البحرين، من حيث إجمالي الأفراد العسكريين، ففي قطر بلغ عدد العسكريين في عام 2020 نحو 12'000 عسكري، بينما تمتلك إيران 873'000 عسكري، تليها السعودية بنحو 803'000 عسكري، ثم الإمارات بنحو 64'000 عسكري(467).

إضافة إلى هذه الفوارق في مؤشرات القوة التقليدية بين دولة قطر الصغيرة والدول المجاورة لها، اعتمدت قطر قبل وقوع الحصار عليها في عام 2017 على الدول التي لها حدود برية وبحرية مشتركة معها، لا سيما السعودية والإمارات، من أجل تلبية احتياجات سكانها من المواد الغذائية الأساسية والاستهلاكية، إذ تُشير التقديرات إلى أن نحو 80 في المئة من احتياجات قطر من المواد الغذائية الأساسية والاستهلاكية كانت تأتي عبر معبر أبو سمرة الرابط بين قطر والسعودية، أو عبر ميناء جبل علي في الإمارات(468).

تعني هذه الوضعية أن قطر تعاني انكشافًا وضعفًا أمنيًّا واضحًا في المجالات الجغرافية والديموغرافية والاقتصادية والعسكرية، وهذا المعنى يُبرر لقطر، بوصفها دولة صغيرة، البحث عن مأوى تعتمد من خلاله على غيرها من الدول بغرض حماية أمنها وبقائها، وذلك إما عبر تكوين تحالفات مع دول، أو الالتحاق والتبعية لدول أخرى. غير أن رؤية صانعي السياسات العامة في قطر (النخبة) الذين سعوا إلى ترسيخ حضور قطر على المستويات الإقليمية والقارية والدولية، ساهمت في كسر النظرة التقليدية القائمة في الأدبيات السياسية في شأن انتفاء قدرة الكيانات الصغيرة (الجغرافيا) على وضع سياسة يمثل القرار المستقل الركيزة الرئيسية فيها(469). بناءً على ذلك، سهَّلَ المزج الفريد بين طموح صانعي السياسات العامة في قطر من جهة، وإمكانات قطر ومواردها التي تعدّ من أكبر منتجي الغاز المسال في العالم من جهة أخرى، تطويرَ صانعي السياسات العامة في قطر استراتيجية تتسم بالقوة الناعمة لتعويض معادلة القوة التقليدية، وهذا تحديدًا ما ستركز الدراسة على عرضه وتحليله وتفسيره في القسم الآتي، لا سيما عند كشف سبب اعتماد قطر على الاستثمار في قطاع الرياضة؟ وكيفية إعداد دولة قطر استراتيجيتها في قطاع الرياضة لمواجهة أزمة الحصار قبل وقوعه؟

ثالثًا: قبل وقوع الأزمة، استراتيجية قطر في قطاع الرياضة وأثرها في تجاوز أزمة الحصار قبل وقوعه

يساعدنا الجزءان الأول والثاني في تحليل توجه صانعي السياسات العامة في قطر للاعتماد على القوة الناعمة بدلًا من القوة التقليدية وتفسير هذا التوجه. وكما ظهر أعلاه، فإن قطر دولة صغيرة وفق المؤشرات التقليدية للقوة المستندة إلى حجم السكان، وحجم الدولة، والموارد الاقتصادية والعسكرية. والجزء الثالث هذا مخصص لفهم العناصر الأربعة لاستراتيجية قطر في قطاع الرياضة وتفسيرها: أولًا، استضافة أحداث رياضية قارية ودولية كبرى. ثانيًا، الاستثمار في الرياضة العالمية. ثالثًا، تعزيز العلامة الرياضية. رابعًا، تطوير الفرق والأندية المحلية والمنشآت الرياضية والبنى التحتية(470).

1 - استضافة أحداث رياضية قارية ودولية كبرى

تطورت قطر بنجاح لتصبح أحد المراكز الرئيسية للأحداث الرياضية القارية والدولية. كانت استضافة بطولة العالم للشباب لكرة القدم في عام 1995 أول محاولة لقطر لإثبات وجودها بالاعتماد على القوة الناعمة، من خلال استضافة وتنظيم أحداث رياضية دولية كبرى. تُعد بطولة العالم للشباب لكرة القدم، التي تغيَّرَ اسمُها لاحقًا إلى كأس العالم تحت 20 سنة لكرة القدم، وينظمها الاتحاد الدولي لكرة القدم كل عامين، ويشارك فيها 24 منتخبًا من مختلف الاتحادات القارية، واحدة من البطولات الأكثر أهمية لدى الاتحاد الدولي لكرة لقدم على المستوى الدولي.

ومنذ ذلك الحين، استضافت قطر الكثير من البطولات القارية والدولية في مختلف الألعاب الرياضية، من بينها كرة اليد، والتنس، وتنس الطاولة، وكرة السلة، وألعاب القوى. في عام 1999، استضافت قطر بطولة العالم لكرة اليد للشباب، واستضافت في عام 2004 بطولة آسيا لكرة اليد للرجال، وبطولة العالم لتنس الطاولة، واستضافت في عام 2005 بطولة آسيا لكرة السلة، وأحرزت المركز الثالث خلف منتخبَي الصين ولبنان على التوالي، ثم استضافت بطولة العالم لرفع الأثقال، ودورة ألعاب غرب آسيا بمشاركة 1200 رياضي من 13 دولة يتنافسون في 11 رياضة.

ومنذ عام 2006، عندما استضافت قطر دورة الألعاب الآسيوية، أو "آسياد 2006"، بوصفها أبرز حدث رياضي متعدد الألعاب يجمع رياضيي قارة آسيا وينظَّم كل أربع سنوات من المجلس الأولمبي الآسيوي، دخلت قطر أول اختبار حقيقي لنهجها القائم على الاستثمار في قطاع الرياضة. وقد بدأ الاختبار الحقيقي مع منح قطر شرف استضافة البطولة، بوصفها أول دولة صغيرة مساحتها أقل من 100'000 كيلومتر مربع تنال هذا الشرف، الذي منحه المجلس الأولمبي الآسيوي قبل بطولة 2006 للكثير من الدول التي تصنَّف كبيرة ومتوسطة، وهي الهند، والصين، وإيران، وإندونيسيا، واليابان، والفليبين، وتايلاند، وكوريا الجنوبية. وعلى الرغم من المخاوف والانتقادات الواسعة لقطر قبل استضافة البطولة، فإنها نالت شهادة رئيس المجلس الأولمبي الآسيوي الشيخ أحمد الفهد الصباح، الذي اعتبر أن قطر "نظمت أفضل الألعاب في تاريخ 'آسياد'، سواء كان ذلك على مستوى المنشآت، أو التنظيم، أو حفل الافتتاح، أو التسهيلات، أو الألعاب في حد ذاتها"[(471)].

كما اجتازت قطر الكثير من الاختبارات على المستويين القاري والدولي عندما استضافت في عام 2006 بطولة آسيا للإبحار، وفي عام 2008 بطولة آسيا لألعاب القوى الداخلية، ثم بطولة آسيا وأوقيانوسيا للإبحار، وفي عام 2009 بطولة آسيا للمبارزة، ثم بطولة العالم للكرة الطائرة للرجال، ثم بطولة العالم للجمباز. وقد تمكنت قطر من تنظيم جميع هذه البطولات بنجاح، بإشادة من الاتحاد الدولي المسؤول عن هذه الرياضات، ففي تصريح لافت لرئيس اللجنة الأولمبية الدولية جاك روغ (BWYgk[i J e]][]) في تشرين الأول/أكتوبر 2009 قال فيه أن "قطر أصبحت قبلة الرياضة في الشرق الأوسط، واستطاعت أن تنظم الكثير من هذه المنافسات بكفاءة ونجاح كبيرين، وهو ما أكسبها سمعة تنظيمية عالمية"[(472)].

ومنذ عام 2010، شكل نجاح قطر في تنظيم الكثير من الدورات الرياضية القارية والدولية نقطة تحول في استراتيجيتها في استضافة الأحداث الرياضية الكبرى. فمن جهة، اختار "فيفا" في كانون الأول/ديسمبر 2009 قطر لتنظيم كأس العالم لكرة القدم في عام 2022، في حدث يُعد الأضخم من حيث التنظيم والاستضافة في تاريخ قطر خصوصًا، والمنطقة العربية عمومًا. ومن جهة

أخرى، بدأت قطر استضافة بطولات قارية ودولية أضخم، في إطار استعدادها لاستضافة وتنظيم كأس العالم. فخلال الأعوام 2010 و2011 و2012، استضافت قطر بطولة العالم للكرة الطائرة للرجال، ثم بطولة العالم للكرة الطائرة للسيدات، إلى جانب استضافة بطولة العالم لألعاب القوى الداخلية، ثم بطولة العالم للإبحار للشباب في عام 2010، ثم بطولة كأس آسيا لكرة القدم، ثم دورة الألعاب العربية في عام 2011، ثم بطولة آسيا للرماية في عام 2012، ثم بطولة كأس العالم للسباحة منذ عام 2012، يُضاف إلى ذلك تنظيم واستضافة الدوحة الكثير من البطولات الدولية لكرة اليد للرجال، وبطولة العالم للملاكمة، وبطولة العالم للدراجات، وكأس العالم للجمباز الفني، وبطولة العالم لألعاب القوى، وكأس الخليج لكرة القدم، وكأس العالم لأندية كرة القدم.

علاوة على ذلك، تستضيف قطر منذ منتصف تسعينيات القرن المنصرم الكثير من البطولات السنوية، أهمها بطولة قطر المفتوحة للتنس (قطر أكسون موبيل المفتوحة)، وهي جزء من سلسلة بطولات لرابطة محترفي التنس العالميين، وبطولة قطر ماسترز للغولف (البنك التجاري قطر ماسترز)، وهي واحدة من جولات بطولات الغولف الأوروبية، وسباق الجائزة الكبرى للدراجات النارية، وهي واحدة من جولات بطولة العالم للدراجات، وبطولة الشقب الدولية للفروسيّة، وهي بطولة تُعدّ الأولى من نوعها على المستوى القاري ومعتمدة من الاتحاد الدولي للفروسية. هذا إلى جانب الكثير من مباريات التنس الدولية، وألعاب القوى، وكرة اليد، لا سيما بطولة العالم لأندية كرة اليد، وهي مسابقة دولية في كرة اليد استضافتها قطر منذ عام 2010، قبل أن تنتقل إلى السعودية ابتداءً من عام 2018.

2 - الاستثمار في الرياضة العالمية

سعى صانعو السياسات العامة في قطر منذ منتصف العشرية الثانية من القرن الحادي والعشرين إلى بدء حملة استثمارية ضخمة في الرياضة العالمية، مستفيدين من قوة صندوق قطر السيادي بتأسيسهم شركة "قطر الرياضية للأعمال الاستثمارية" في عام 2005، بوصفها شركة مساهمة خاصة قطرية قابضة تحمل اسمًا تجاريًّا يدعى "قطر للاستثمارات الرياضية"، وتسعى إلى استثمار المشروعات الرياضية والترفيهية ومشروعات السياحة الرياضية وتطويرها وتنفيذها وإدارتها داخل قطر أو خارجها، وتعمل طبقًا لأحكام المادة (68) من قانون الشركات التجارية رقم (5) لسنة 2002، المستبدلة بالمادة (207) من قانون الشركات التجارية رقم (11) لسنة 2015[473].

وكجزء من استراتيجيتها، المتوائمة مع "رؤية قطر الوطنية 2030" الصادرة بموجب القرار الأميري رقم (44) لسنة 2008 بجعل "الدوحة عاصمة للرياضة العالمية"[474]، أطلقت قطر مجموعة من الاستثمارات الرياضية العالمية: في عام 2007، أطلقت "قطر للاستثمارات الرياضية" علامة تجارية دولية متخصصة في تصميم الملابس الرياضية تحمل اسم "بوردا سبورت" (: khhZWKfehj)، تُعدّ المورد والشريك الرئيسي للكثير من الأندية والفرق الرياضية العالمية في كرة القدم، والركبي، وكرة اليد، والفورمولا واحد. وفي العام نفسه، أسست "قطر للاستثمارات الرياضية" شركة خدمات رياضية تُدعى "شركة نيكستستيب للتسويق" (F[njij[f E Wa[j_d] ; ec fWo) تقوم بتمثيل العملاء الرياضيين، والبيع المباشر، والتسويق الرياضي، وإدارة الفعاليات والعروض الرياضية، والعلاقات العامة في جميع أنحاء العالم. وتُعدّ "نيكستستيب" المُنفذ الرئيسي لمشروعات "قطر للاستثمارات الرياضية" مع الجهات الحكومية وغير الحكومية داخل قطر وخارجها. ويُعدّ "دوري نجوم قطر" أهم مشروعات "نيكستستيب" الخاصة، وهي التي تُشرف على إنجاز معاملات التفاوض، والتعاقد، والشراء لجميع الحقوق والالتزامات المتعلقة بالدوري القطري وكأس قطر.

وفي عام 2011، أصبحت "قطر للاستثمارات الرياضية" المساهم الرئيسي في نادي "باريس سان جيرمان" الفرنسي، بعد شراء نحو 70 في المئة من حصة النادي، وفي عام 2012 اشترت الشركة الحصة الباقية، أي 30 في المئة المتبقية، وأصبحت المالكة الرئيسية للنادي، ليصبح أول نادٍ بين فرق الدوري الفرنسي الدرجة الأولى يملكه مستثمرون قطريون. ويترأس الناديَ الباريسي القطري ناصر الخليفي، وذلك إلى جانب ترؤّسه في الوقت نفسه شركة "قطر للاستثمارات الرياضية"[475].

وعلى المنوال نفسه، حرصت قطر على توسيع استثماراتها في الكثير من المشروعات الرياضية في مختلف دول العالم، فخلال الفترة 2010-2017، وفي صفقة إجمالية بلغت نحو 300 مليون يورو (342'5 مليون دولار)، وضعت "مؤسسة قطر" و"الخطوط الجوية القطرية" شعارهما على قميص نادي برشلونة الإسباني[476]. وفي عام 2010، اشترى الشيخ عبد الله بن ناصر آل ثاني، رئيس الوزراء القطري للفترة 2013-2020، نادي "ملقا" الإسباني في صفقة إجمالية بلغت أكثر من 25 مليون يورو (28'5 مليون دولار)[477]. وفي أيار/مايو 2017، وقَّعت "الخطوط الجوية القطرية" عقدًا مع "فيفا" لرعاية مسابقاته وبطولاته المختلفة للفترة 2017-2022، ضمن استراتيجيتها في الاستثمار في عالم الرياضة[478].

ولم يكن لهذه الاستراتيجية أن تنجح لولا وجود شبكة إعلامية ضخمة مساندة يرأسها القطري ناصر الخليفي. في مطلع عام 2014، أعلنت مجموعة "بي إن سبورت" (X[ÆF KHGJ LK) التي تتخذ من قطر مقرًّا لها عن توحيد محطاتها التلفزيونية كافة حول العالم تحت علامة تجارية واحدة، لتحل محل العلامة التجارية لقناة "الجزيرة الرياضية"، وهي إحدى فروع "شبكة الجزيرة الإعلامية" الموجودة في قطر، وبدأت في عام 2003 كقناة واحدة ثم تحولت إلى مجموعة من القنوات في عام 2005. واهتمت هذه القناة منذ تأسيسها، وقد تحولت لاحقًا إلى "بي إن سبورت"، بمنح المشاهدين في العالم، لا سيما المنطقة العربية، فرصة متابعة مباشرة لأفضل دوريات كرة القدم العالمية وأعرقها، من بينها الدوري الإنكليزي، والدوري الإسباني، والدوري الإيطالي، والدوري الفرنسي، والدوري الأوروبي، ودوري أبطال آسيا؛ إضافة إلى كثير من بطولات كرة القدم العالمية والإقليمية، بما في ذلك دوري أبطال أوروبا، وكأس الأمم الأفريقية، وكأس العالم. ولا تقتصر الفعاليات على كرة القدم، بل تشمل أيضًا مختلف الرياضات، مثل كرة السلة، وكرة اليد، والتنس، وألعاب القوى، وغير ذلك[479].

3 - العلامة الرياضية

مستفيدة من استراتيجيتها الساعية إلى بناء صورة قطر، بوصفها دولة صغيرة فريدة ومؤثرة في المنطقة العربية، تمكن صانعو السياسات العامة في قطر من وضع علامة تجارية رياضية لقطر تميزها من غيرها، بوصفها مركزًا للرياضة العالمية، ففضلًا عن استضافة أبرز الأحداث الرياضية والاستثمار التجاري في الرياضتين الإقليمية والدولية، استندت قطر إلى العلامة الرياضية بشكل واضح كأداة لتعزيز علاقاتها الدولية على مستوى الدول والمنظمات والشركات الإقليمية والقارية والدولية لتعزيز تأثيرها في المسرح العالمي[480].

منذ مطلع الألفية الثانية من القرن العشرين، عملت قطر على تعزيز نفوذها في الكثير من المنظمات الرياضية الإقليمية والقارية والدولية. خلال الفترة 2002-2011، تولّى القطري محمد بن همام رئاسة الاتحاد الآسيوي لكرة القدم، وهي المنظمة الحاكمة الرياضية لرياضة كرة القدم في آسيا وأستراليا. وقد استفادت قطر من تولّيها هذا المنصب من كسب صوت قوي في اللجنة التنفيذية

للاتحاد الدولي لكرة القدم، وهي مؤسسة إدارية مسؤولة عن صنع القرارات الرئيسية للاتحاد الدولي لكرة القدم. وفي عام 2002، انتخبت اللجنة الأولمبية الدولية الشيخ تميم بن حمد آل ثاني، أمير قطر منذ عام 2013 لعضوية اللجنة الأولمبية الدولية، ما أعطى قطر صوتًا قويًّا لطموحاتها الرياضية، والتي توّجت باستضافة الدوحة دورة الألعاب الآسيوية.

وكما تبحث قطر في استثمارها في قطاع الرياضة عن التميز العالمي، ومن خلال وضع قطر في أعين العالم، أصدر أمير قطر في عام 2011 قرارًا أميريًّا رقم 80، نصّ بموجبه على أن يكون يوم الثلاثاء من الأسبوع الثاني من شهر شباط/فبراير من كل عام يومًا رياضيًّا للدولة، بغرض الترويج للرياضة وتثقيف المجتمع المحلي بشأن الطرق التي تؤدي إلى تقليل المخاطر الصحية المرتبطة بأسلوب الحياة القليل الحركة، مثل أمراض القلب والشرايين والسكري[481]. ومنذ عام 2012، أقيم أول يوم رياضي في العالم، وبدا أن قطر بالتزامن مع استضافتها حدثًا رياضيًّا مهمًّا، وهو كأس العالم 2022، تسعى إلى رفع صورة الدولة عالميًّا وتعريف نفسها أمام العالم بوصفها دولة عربية تقدم ميزة عالمية غير مسبوقة.

فضلًا عن ذلك، تستضيف قطر الكثير من المؤتمرات الرياضية الدولية التي يحضرها خبراء الرياضية العالميون، بغرض تبادل الخبرات والممارسات بشأن تنمية الرياضة العالمية، وهذا إلى جانب استضافتها مؤسسات عالمية رياضية. في عام 2011، أنشأت قطر مؤسسة خاصة ذات نفع عام، تُدعى "المركز الدولي للأمن الرياضي"، بغرض تعزيز الأمن والسلامة في عالم الرياضة، والمعالجة الفعالة للمشكلات الحقيقية في قطاع الرياضة بشكل استباقي، وتقديم الخدمات التدريبية والاستشارية للأمن الرياضي بفعاليته وأنشطته الرياضية كافة، وتوفير الدراسات والبحوث والنشرات والمؤتمرات الأمنية الرياضية، وتبادل المعرفة مع المراكز المتخصصة في هذا القطاع[482]. والغرض من المركز الدولي، هو وضع قطر بصْمتها الدولية، بوصفها مرجعًا دوليًّا في حماية الأمن الرياضي العالمي، ومكافحة الفساد الرياضي في العالم، وذلك من خلال عمله كمنصة لصانعي السياسات الدوليين في مجال حماية أمن الرياضة وسلامتها. وفي عام 2001 أيضًا، أنشأت قطر مختبرًا يُسمى "مختبر مكافحة المنشطات"، وهو أول مختبر متخصص من نوعه في منطقة الشرق الأوسط وغرب آسيا، ومعتمَد من "الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات"، ومجهز بأحدث ما توصل إليه العلم من تقنيات[483]. وفي عام 2012، أسست قطر مؤسسة خاصة ذات نفع عام تحمل اسم "منتدى الدوحة الرياضي الدولي"، بهدف إنشاء منبر رياضي يناقش كل ما يتعلق بالشأن الرياضي على المستوى الدولي، وتقديم مبادرات ملموسة تساعد في تقدم الأفراد والمجتمعات على المستوى الرياضي[484]. ومنذ تأسيسه، بات المنتدى الذي يجمع أبرز نخب العالم الرياضية والاقتصادية، فضلًا عن السياسية، المنصةَ الأولى في العالم لتقديم مباريات عالمية في الرياضة الدولية.

4 - تطوير الأندية والرياضيين والمنشآت والبنى التحتية الرياضية

أما على المستوى الداخلي، فقد شكلت سياسة تطوير الأندية والرياضيين والمنشآت والبنى التحتية الرياضية وذات الصلة بها، جزءًا رئيسيًّا مكملًا لطموح قطر الخارجي لتكون مركزًا عالميًّا للأحداث الرياضية الإقليمية والدولية، ففي عام 2006، وفي إطار تعزيز الاستجابة الداخلية للاستثمار في قطاع الرياضة القطري المتماشية مع الاستثمار الخارجي القطري في قطاع الرياضة العالمية، وعملًا بمتطلبات الاتحادات القارية والدولية وشروطها، لا سيما كرة القدم، التي تُعدّ الرياضة الأهم على مستوى العالم، أنشأ صانعو السياسات العامة في قطر مؤسسة خاصة ذات نفع

عام تُدعى "إدارة دوري نجوم قطر"، برأسمال يصل إلى مليون ريال قطري (275 ألف دولار)، وهي تابعة لـ "الاتحاد القطري لكرة القدم". ونيط بهذه المؤسسة الكثير من المهمّات والاختصاصات، أهمها تطوير خطط وسياسات وبرامج للعبة كرة القدم وتنفيذ وفق أسس احترافية، بما يضمن الارتقاء بالأندية والرياضيين من جهة، وتطوير إدارة وتنظيم الأنشطة المتعلقة بدوري وكأس قطر من حيث بث المباريات والتسويق وبيع التذاكر من جهة أخرى[485].

علاوة على ذلك، عملت قطر على استقطاب مجموعة من أهم اللاعبين في كرة القدم على مستوى العالم، ما جعل مسار دوري نجوم قطر يمر بانعطافة تاريخية مهمة اقترنت بشراء أندية كرة القدم القطرية نجومًا عالميين من أندية رياضية عريقة: "روما" الإيطالي، "فلومينينسي" البرازيلي، "بريشيا" الإيطالي، "ريال مدريد" الإسباني، "بايرن ميونخ" الألماني. كان غرض الاتحاد القطري لكرة القدم من شراء نجوم كرة قدم عالميين تطوير الأندية والرياضيين في قطر وفق أسس احترافية، فضلًا عن لفت انتباه العالم إلى دوري نجوم قطر وجذب الجمهور القطري لمتابعة الدوري القطري لكرة القدم[486].

بالتزامن مع ذلك، افتتحت قطر في عام 2004 مدينة رياضية ضخمة تضم استاد خليفة الدولي، ومجمع حمد للرياضات المائية، وأكاديمية التفوق الرياضي (أكاديمية أسباير)، ومستشفًى متخصصًا في الطب الرياضي يُدعى "سبيتار"، فضلًا عن حديقة ومجمع تجاري وفندق وصالات رياضية ومركز طبي وملاعب صغيرة ومضمار لألعاب القوى وصالة جمباز ومبارزة واسكواش... وغير ذلك. وتُظهر الأهداف الرئيسية لإنشاء المدينة الرياضية رغبة قطر في إظهار امتيازها وكفاءتها في قطاع الرياضة بإعداد أبطال رياضيين قطريين على المستويين القاري والدولي، من خلال التركيز على تطوير الأندية الرياضية، وتطوير الرياضيين القطريين واستقطاب رياضيين من خارج قطر للعمل معهم من أعمار صغيرة، ما يعني الاستثمار في المواهب الصغيرة الواعدة[487]. وما إن أخذت سياسة الاستثمار في التطوير الرياضي بتأسيس المدينة الرياضية في قطر، حتى بدأت نتائجها بالظهور وتحقيق الأهداف المرسومة ففي عام 2016، حقق معتز عيسى برشم، وهو لاعب قوى قطري خرّيج أكاديمية أسباير، أول ميدالية فضية لقطر في الألعاب الأولمبية في مسابقة الوثب العالي ضمن منافسات ألعاب القوى التي أُقيمت في أولمبياد ريو دي جانيرو بالبرازيل، "ريو 2016".

وفي السياق نفسه، أنشأت قطر في عام 2011 "اللجنة العليا للمشاريع والإرث"، التي تهدف إلى تنفيذ مشروعات البنية التحتية اللازمة لاستضافة كأس العالم 2022 في قطر. ولأن مشروعات البنية التحتية الرياضية والمرتبطة بها تُعدّ العمود الفقري للتنمية، سعت قطر إلى أن تكون هذه البنية التحتية هي الإرث الذي سيتركه الجيل الحالي للأجيال المقبلة في قطر[488]. بدأت قطر منذ اليوم الأول لنيلها شرف استضافة بطولة كأس العالم، العمل على تطوير البنية التحتية الخاصة بها، إذ بنت الكثير من المنشآت الرياضية، وتطوير قطاع السياحة والفنادق، وتطوير قطاع المواصلات، بتدشين "مترو الدوحة" ومطار حمد الدولي وميناء حمد، وخلق بيئة سكنية مواتية، وبناء مدينة جديدة تحمل اسم مدينة "لوسيل"، وتطوير قطاع الصحة.

في ضوء الركائز الأربع الواردة أعلاه، يمكن القول أن محاولات صانعي السياسات العامة في قطر لتجاوز أي أزمة أو تهديد محتمل قبل وقوعه الفعلي، لم تكن ممكنة لولا الاعتماد على العناصر الأربعة لاستراتيجية الاستثمار في قطاع الرياضة. إن هذه الاستراتيجية التي عمل عليها صانعو السياسات العامة في قطر منذ منتصف تسعينيات القرن العشرين، سمحت لقطر ببناء شبكة

علاقات إقليمية ودولية أقنعت فيها الكثير من الدول والحكومات والمنظمات باختلاف قطر عن بعض نظيراتها من الدول الإقليمية، وذلك قبل وقوع الحصار. كما أنها سمحت لها بدمج أولوياتها وتوجهاتها المحلية مع مصالح الدول والشركات والمنظمات الإقليمية والقارية والدولية، وبتقديم نفسها إلى العالم بأنها، وإن كانت دولة صغيرة في جوارٍ معادٍ لها، تحظى بنفوذ وامتداد مؤثرَين على الصعيد القاري والصعيدين الإقليمي والدولي، وذات مصالح مشتركة مع كثير من الدول والحكومات في العالم، ووزن مؤثر داخل مراكز صنع السياسة والشركات العالمية والمنظمات القارية والدولية. بهذه الطريقة، تمكنت قطر من التغلب على "تأثير الجوار" المعادي لها[489]. بناء عليه، فإن التفكير الاستراتيجي لصناع السياسة العامة في قطر أتاح لقطر تجاوز تداعيات أزمة الحصار قبل وقوعها فعليًّا، أما دور هذه الاستراتيجية في مقاومة الحصار إبان وقوعه، فسيركز الجزء الرابع الحديث عن الكيفية التي استجابت فيها استراتيجية قطر في قطاع الرياضة لحصار 2017-2020؟

رابعًا: في أثناء أزمة حصار قطر استراتيجية قطر في قطاع الرياضة وأثرها في مواجهة الحصار

نظرًا إلى كون قطر دولة صغيرة في محيط إقليمي معادٍ لها ويتفوق عليها من حيث الموارد الديموغرافية والجغرافية والاقتصادية والعسكرية، فإنها تعاني دومًا تهديدات أمنية من دول الجوار. فتاريخيًّا، تعرضت قطر لأزمات عدة من جيرانها، إذ خاضت كلٌّ من قطر والسعودية في أيلول/سبتمبر 1992 بدعم من القبائل المحلية، معركة عسكرية حدودية عُرفت باسم "حادثة الخفوس"[490]. وبعد أقل من عام على تولي الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني، الحكم في قطر في حزيران/يونيو 1995، شهدت الدولة الصغيرة محاولة انقلابية فاشلة في شباط/فبراير 1996 نُسبت مسؤوليتها إلى السعودية[491]. وفي أيلول/سبتمبر 2002، تصاعد الخلاف بين السعودية وقطر إثر استدعاء السعودية سفيرها في قطر حمد الطعيمي بسبب تفاقم الخلاف بين البلدين[492]. وفي آذار/مارس 2014، تصاعدت وتيرة الخلاف بين قطر والسعودية والبحرين والإمارات إثر سحب الدول الثلاث الأخيرة سفراءها من قطر مدة 9 أشهر[493]. أخيرًا، أنهت القمة الخليجية الحادية والأربعون التي عُقدت في 5 كانون الثاني/يناير 2021، في مدينة العلا شمال غرب السعودية، أزمة حصار قطر التي استمرت ثلاث سنوات ونصف سنة، فوجئ القطريون في بدايتها بإعلان كلٍّ من السعودية والإمارات والبحرين ومصر فجر 5 حزيران/يونيو 2017، عن قطع العلاقات الدبلوماسية والقنصلية مع قطر، وإغلاق المنافذ البرية والبحرية والجوية معها، ومنع العبور في أراضيها وأجوائها ومياهها الإقليمية، ومنع مواطنيها من السفر إلى قطر، وإمهال المقيمين والزائرين من مواطنيها فترةً محددةً لمغادرتها، ومنع المواطنين القطريين من دخول أراضيها، وإعطاء المقيمين والزائرين منهم مهلة أسبوعين للخروج. كما فوجئ القطريون بشنّ دول الحصار حملة إعلامية ضد قطر اتهمتها فيها بدعم "الإرهاب" وتمويله وزعزعة السلم والاستقرار الإقليمي، وألحقتها بثلاثة عشر مطلبًا عدّتها قطر حينذاك غير واقعية، وغير مقبولة، وغير قابلة للتنفيذ، وتهدف إلى إخضاع قطر، والحد من سيادتها، والتدخل في استقلالية سياستها الداخلية والخارجية[494].

ترتيبًا على ذلك، ولحماية الدولة من الأزمات المتوالية التي تعانيها من جيرانها أثناء وقوعها، اعتمد صانعو السياسات العامة في قطر خلال العقدين الأخيرين على أدوات القوة الناعمة. وما إن

فجرت دول الحصار في منتصف حزيران/يونيو 2017 الأزمة مع قطر، حتى تبيّن لهذه الأخيرة أهمية قوتها الناعمة ودورها في صدّ الحصار أثناء وقوعه.

بفضل خبرة صانعي السياسات العامة في قطر منذ تسعينيات القرن العشرين في السياسة الخارجية، بالوساطة في الكثير من الملفات الإقليمية والدولية بوصفها جزءًا رئيسيًّا من أدوات القوة الناعمة القطرية، تمكّن هؤلاء إبان وقوع الحصار من حماية مكانة قطر الإقليمية والقارية والدولية، مستفيدين من علاقاتهم السياسية والدبلوماسية في الكثير من البلدان، ومن أهمها فرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، وبريطانيا، وماليزيا، وسنغافورة، وإندونيسيا، والصين، وروسيا، والهند، وكوريا الجنوبية، والإكوادور، والبيرو، والباراغواي، والأرجنتين... وغيرها. وقد عملت القيادة القطرية أثناء زيارتها جميع هذه البلدان، على توقيع اتفاقيات ومعاهدات وشراكات اقتصادية وأمنية وعسكرية جديدة، كما فتحت أسواقًا ومجالات تجارية متعددة ومتنوعة كان لها أثر من جهة في تقوية علاقات قطر الدولية أكثر مما كانت عليها قبل حصار عام 2017، ومن جهة أخرى توفير بدائل تجارية للسلع والبضائع المستوردة[495].

استفادت قطر من إمكاناتها الإعلامية التي طورتها خلال العقدين الأخيرين لصدّ الحصار إبان وقوعه؛ إذ ساندت بتأسيسها منصات إعلامية وثقافية وفكرية ضخمة خلال العقدين الأخيرين الدبلوماسيةَ القطرية وآزرتها في عملها خلال فترة الحصار، بتعزيز صورتها وسمعتها العالمية في تحقيق السلام العالمي، وحشد منظمات المجتمع الدولي والرأي العام الخارجي في صفها لمواجهة الخطاب الدعائي الذي حاول "شيطنة قطر". وما يعزز أهمية ذلك دعوة أمير قطر الشيخ تميم بن حمد آل ثاني، في خطابه الأول بعد بدء الحصار، إلى تطوير المؤسسات التعليمية والبحثية والإعلامية القطرية، بوصفها مصادر قوة قطر الناعمة[496].

واستنادًا على ما ورد، بدا واضحًا أن القيادة القطرية تستفيد من أدوات قوتها الناعمة التي استثمرت فيها منذ منتصف تسعينيات القرن العشرين، وأن استراتيجية الاستثمار في قطاع الرياضة قامت بدورها أيضًا في مقاومة الحصار على المستويين الداخلي والخارجي أثناء سريانه.

على مستوى تعزيز سياستها الخارجية، وعلى الرغم من الحصار الذي فرض عليها، تمكنت قطر، مستفيدة من استراتيجيتها في قطاع الرياضة خلال العقدين الأخيرين، لا سيما بسبب استمرار استضافة أحداث رياضية قارية ودولية كبرى وتعزيز مشروعات الاستثمار في الرياضة العالمية وتعزيز علاماتها الرياضية، من تعزيز قدرتها على الانتصار في معركتَي العزل والسلب إذا صح التعبير: عزلها عن الأحداث العالمية التي تصل إلى جمهور واسع النطاق، وسلبها سياستها الخارجية القائمة على دمج أولوياتها وتوجهاتها مع مصالح الدول والشركات والمنظمات الإقليمية والقارية والدولية. وفي هذا السياق تحديدًا، لم تتوقف قطر عن استضافة أحداث رياضية بسبب الحصار، بل استضافت العديد من البطولات الإقليمية والقارية والدولية[497].

إلى جانب ذلك، استمرت قطر في تنظيم بطولاتها السنوية، مثل بطولة قطر المفتوحة للتنس، وبطولة قطر ماسترز للغولف، وسباق الجائزة الكبرى للدراجات النارية، وبطولة الشقب الدولية للفروسيّة. كذلك، استمرت في استضافة الكثير من الأندية العالمية لإقامة معسكرات تدريبية في ملاعبها، أهمها باريس سان جيرمان الفرنسي، وبايرن ميونخ الألماني، وزينيت سانت بطرسبرغ الروسي، وآيندهوفن الهولندي، وأياكس أمستردام الهولندي، وكلوب بروج البلجيكي، وكاس أوبين البلجيكي، وريد بول سالزبورغ النمسوي.

على المنوال نفسه، استمرت قطر في تعزيز استثماراتها في الرياضة العالمية، إذ يقترب الصندوق السيادي القطري من شراء نادي بارما الإيطالي لكرة القدم، وهو أحد أعرق الأندية الإيطالية، مقابل قرابة 63 مليون يورو، أي ما يعادل 73'3 مليون دولار. كذلك، استمرت قطر في تعزيز علامتها الرياضية على الرغم من الحصار المفروض عليها، إذ أعادت اللجنة الأولمبية الدولية انتخاب الأمير القطري الشيخ تميم بن حمد آل ثاني لعضوية اللجنة الأولمبية الدولية مرة ثانية في تشرين الأول/أكتوبر 2018، كما أطلقت قطر بالشراكة مع الاتحاد الدولي لكرة القدم في 3 أيلول/ سبتمبر 2019، الشعار الرسمي لبطولة كأس العالم لكرة القدم 2022 من خلال حملة رقمية على مستوى العالم، صحبها عرض الشعار على واجهات معالم بارزة في قطر و23 دولة أخرى في العالم. وكذلك وقعت الخطوط الجوية القطرية عقود رعاية مع عدد من الأندية العالمية هي بايرن ميونخ الألماني، وبوكا جونيورز الأرجنتيني، وسيدات روما لكرة القدم، والنادي الأفريقي التونسي.

أما على مستوى تعزيز سياستها الداخلية، وعلى الرغم من الحصار الذي فرض عليها، تمكنت قطر، مستفيدة من تطوير الفرق والأندية المحلية والمنشآت والبنى التحتية الرياضية وذات الصلة بها التي أقامتها خلال العقدين الأخيرين، من تعزيز قدرتها على حماية أمنها وتمكين اقتصادها وتطوير بنيتها التحتية ومواردها البشرية في الشأن الرياضي إبان الحصار المفروض عليها. وفي هذا السياق تحديدًا، أدّت المنشآت المدرجة ضمن استراتيجية قطر في قطاع الرياضة، والمتزامنة مع تحضيراتها لاستضافة كأس العالم 2022، بوصفها القوة المحركة لتطوير البنية التحتية في قطر، دورًا مهمًّا في توفير بدائل اقتصادية رئيسية للسلع الغذائية والمواد الأساسية والأولية من جهة، وتعزيز سمعة قطر وصورتها أمام العالم من جهة أخرى، فبالتوازي مع استعدادتها لاستضافة أكثر من مليون زائر لحضور مباريات كأس العالم 2020، بدأت قطر في عام 2006 أعمال بناء مطار حمد الدولي بدلًا من مطار الدوحة الدولي الذي خدم قطر منذ ستينيات القرن العشرين، في مسعى منها لمضاعفة قدرة الاستقبال لتصل إلى قرابة 50 مليون مسافر سنويًّا من جانب، ورفع قدرة استيعاب الشحن من 1'4 مليون طن سنويًّا إلى 3'2 ملايين طن سنويًّا من جانب آخر[498]. وقد أدّى المطار الذي افتتح في عام 2014، دورًا محوريًّا في مواجهة الحصار، ففضلًا عن عدم توقف مشروعاته التوسعية ونجاحاته بنيل جوائز عالمية، بوصفه من ضمن قائمة أفضل مطارات العالم، حقق المطار نموًّا في عمليات الشحن الجوي منذ عام 2017 مقارنة بالفترة قبل الحصار، ويُعزى هذا الارتفاع بشكل أساسي إلى الدور الذي أدّاه المطار والخطوط الجوية القطرية في تعويض الطلب على الكثير من السلع الأساسية والإمدادات الطبية والمواد الأولية المخصصة للبناء، والتي كانت تصل قبل الحصار من معبر أبو سمرة وميناء جبل علي[499].

وفي السياق نفسه، أدّى ميناء حمد الدولي، الذي افتتح في أيلول/سبتمبر 2017، أي قبل ستة أشهر من موعد افتتاحه المقرر، دورًا مهمًّا في توفير بدائل اقتصادية وتمكين الاقتصاد القطري، إذ إنه ساهم في منح قطر مزيدًا من الاستقلالية وقلل من تكاليف عمليات الاستيراد والتصدير، وعزز العلاقات التجارية الخارجية بعيدًا عن الاعتماد على معبر أبو سمرة وميناء جبل علي[500]. وقد استطاعت قطر بفضل الميناء، فضلًا عن الاستمرار في تنفيذ استكمال المشروعات المخططة لتطوير البنية التحتية في قطر، بما فيها مشروعات كأس العالم 2022، من توفير بدائل للمواد والسلع الغذائية وبدائل للمواد الأولية المخصصة لقطاع البنية التحتية، عوضًا عن تلك المستوردة مباشرة من دول الحصار، حيث حلّ الحديد الصلب الماليزي مكان نظيره السعودي، وحلّت

البضائع والمواد الأولية المخصصة لتشييد الملاعب والمنشآت الرياضية من عُمان والصين وتركيا والهند وباكستان مكان السلع والمواد المستوردة من الإمارات[501]، وهو ما أكده المدير التنفيذي لإدارة المنشآت الرياضية في اللجنة العليا للمشروعات والإرث غانم الكواري بالقول: "تم توفير البدائل لكل شيء، ومنها المصادر التي نجلب منها المواد الأولية ومواد البناء وغيرها من المستلزمات اللازمة لعملية إنشاء المشروع، ومنذ اندلاع الأزمة الدبلوماسية تم بالفعل توفير المصادر البديلة من مناطق أخرى حتى لا يتأثر العمل في المشروع"[502].

على المنوال نفسه، عززت نجاحات استراتيجية تطوير الأندية والفرق واللاعبين والمنشآت الرياضية قدرة قطر على دعم صمودها الداخلي وتمكينه إبان الحصار الذي فُرِضَ عليها، إذ استفادت من تحقيق أكاديمية أسباير الكثير من الانتصارات الرياضية الإقليمية والقارية إبّان أزمة الحصار، وتحقيق المنتخب القطري لكرة القدم في عام 2019 أهم لقب في تاريخه بإحراز المركز الأول في بطولة كأس آسيا لكرة القدم، والأهم في الحدث اكتشاف جماهير كرة القدم فريقًا قطريًّا ذا لاعبين في مطلع العشرينيات من أعمارهم، ومن مواليد قطر، وهم خريجو أكاديمية أسباير. وعن مركزية الدور الذي تؤدّيه أكاديمية أسباير في تطوير الرياضة القطرية وتمكين صمود قطر الداخلي، صرح الشيخ تميم بن حمد آل ثاني معقّبًا على فوز المنتخب القطري ببطولة آسيا: "نحن فخورون بمنتخب قطر الذي أدى مستويات جيدة جدًّا، وهو فريق شاب نعده للمستقبل... وغالبية لاعبيه من خريجي أكاديمية أسباير، وهي أكاديمية التفوق الرياضي"[503].

هكذا، إذن، قامت القيادة القطرية، مستفيدة من استراتيجية قطر للاستثمار في قطاع الرياضة قبل وقوع أزمة الحصار، بالمساهمة منذ تسعينيات القرن العشرين في مواجهة الحصار أثناء وقوعه، ما ساهم ضمنًا في دعم وتعزيز مناعة وصمود واستقلال قطر السياسي والاقتصادي ضد الحصار، ففضلًا عن الاستفادة من الدبلوماسية القطرية لحشد الدعم الإقليمي والقاري والدولي الرسمي، والاستفادة من الشبكات الإعلامية لمواجهة الخطاب الدعائي ضد قطر، أدّت استراتيجية قطر في قطاع الرياضة دورًا بارزًا إبان الحصار، مستندة إلى التفكير الاستراتيجي الذي خطط له صانعو السياسات العامة وجعل الدوحة عاصمة الرياضة في العالم، ما آتى أُكله إبان الحصار تعزيزًا في قدرة قطر الخارجية والداخلية على مواجهته. خارجيًّا، عزز استكمال قطر استثمارها مشروعاتها الخاصة بتطوير قطاع الرياضة العالمية في محاربة تشويه سمعة قطر وصورتها السياسية والدبلوماسية والإعلامية أمام العالم، وساهم في مقاومة عزلها عن الأحداث العالمية، وكذلك ساهم في مقاومة سلبها دمج أولوياتها وتوجهاتها السياسية والاقتصادية المحلية مع مصالح الدول والشركات والمنظمات الإقليمية والقارية والدولية. أما داخليًّا، فاستفادت قطر من المشروعات المعدّة لاستضافة قطر كأس العالم 2022 في تعزيز قدرتها الداخلية على مواجهة الحصار إبان وقوعه، إذ ساهمت جميع هذه المشروعات - الميناء، والمطار، والبنية التحتية وغير ذلك - في تسهيل توفير قطر بدائل اقتصادية للسلع الغذائية والمواد الأساسية والأولية، فضلًا عن تسهيل توفير المواد الأولية المخصصة لاستكمال مشروعات تطوير البنية التحتية وتنميتها.

خامسًا: خاتمة

أدى الاهتمام المتزايد بأزمة حصار قطر، وقدرة هذه الدولة الصغيرة على الصمود ومقاومة الحصار الذي فرض عليها خلال الفترة 2017-2021 إلى تزويد حقل الدراسات عن قطر والخليج بمنظور تحليلي حاسم عن دور صانعي السياسات العامة في إدارة الدول التي تعاني تهديدات أو أزمات. في سياق هذا المنظور، بيّنت هذه الدراسة كيف ساهمت استراتيجية قطر في

قطاع الرياضة، بوصفها إحدى أدوات قطر الناعمة، في مقاومة أزمة الحصار قبل وقوعه وأثناءه. وفي حين أن أدوات قطر الناعمة كانت واضحة جدًّا في خدمة سياستها الناعمة التي تقوم على الوساطة السياسية والدبلوماسية والإعلام قبل وقوع الحصار، بدا أن استراتيجية الاستثمار في قطاع الرياضة وفرت لقطر القدرة الخارجية على التأثير في سلوك الدول والمنظمات الإقليمية والقارية والدولية من جهة، وكذلك القدرة الداخلية على حماية أمنها القومي وسيادتها واستقلالية قرارها وتمكين اقتصادها وتطوير بنيتها التحتية ومواردها من جهة أخرى.

إن فهم قدرة صانعي السياسات العامة في الدول الصغيرة على الاستفادة من أدوات القوة الناعمة، قد يقدّم بعض التفسيرات عن كيفية مساهمة استراتيجية قطر في قطاع الرياضة في تعزيز صمود قطر السياسي والاقتصادي إبان أبرز أزمة عاشتها منذ استقلالها مطلع سبعينيات القرن العشرين، وتحويلها من دولة صغيرة محاصرة في محيط إقليمي معادٍ لها، إلى دولة صغيرة قوية ذات مقاربات سياسية واقتصادية داخلية وخارجية مستقلة، وقادرة على تحدي لاعبين سياسيين أكبر منها يتفوقون عليها بالحجم والمقدرات.

المراجع

1 - العربية

دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء. "إجمالي السكان المتواجدين في قطر". في: https://bit.ly/3iCullR

دولة قطر، الديوان الأميري. "رؤية قطر الوطنية 2030". في: https://bit.ly/3gYOT6n

الرميحي، محمد. "الأزمة الخليجية وتداعياتها، الوقائع والمآلات: قراءة استشرافية". **سياسات عربية**. العدد 27 (تموز/يوليو 2017).

عبد المولى، عز الدين والحواس تقية (تحرير). **صمود قطر: نموذج في مقاومة الحصار وقوة الدول الصغيرة**. الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 2018.

قبلان، مروان. "سياسة قطر الخارجية: النخبة في مواجهة الجغرافيا". **سياسات عربية**. العدد 28 (أيلول/سبتمبر 2017).

"قرار أميري رقم (1) لسنة 2008 بإنشاء اسباير زون". **الميزان – البوابة القانونية القطرية**. 31/3/2008. في: https://bit.ly/3eX6WIF

"قرار أميري رقم (14) لسنة 2011 بإنشاء مختبر مكافحة المنشطات". **الميزان – البوابة القانونية القطرية**. 14/2/2011. في: https://bit.ly/2Fw4IEf

"قرار أميري رقم (27) لسنة 2011 بإنشاء اللجنة العليا لقطر 2022". **الميزان – البوابة القانونية القطرية**. 1/6/2011. في: https://bit.ly/3fVeNI5

"قرار أميري رقم (80) لسنة 2011 بشأن اليوم الرياضي". **الميزان – البوابة القانونية القطرية**. 22/12/2011. في: https://bit.ly/2CePzWF

"قرار وزير الاقتصاد والتجارة رقم (257) لسنة 2017 بتحول شركة قطر للاستثمارات الرياضية من شركة مساهمة قطرية إلى شركة مساهمة خاصة قطرية". الميزان – البوابة القانونية القطرية. 4/10/2017. في: https://bit.ly/2D6P9l6

قطر للاستثمارات الرياضية. "استثماراتنا". في: https://bit.ly/3fwv5Hf

"وثيقة تأسيس إدارة دوري نجوم قطر". الميزان – البوابة القانونية القطرية. 30/10/2008. في: https://bit.ly/3jFtwsY

"وثيقة تأسيس المركز الدولي للأمن الرياضي (مؤسسة خاصة ذات نفع عام)". الميزان – البوابة القانونية القطرية. 18/8/2011. في: https://bit.ly/2Bb5bdb

"وثيقة تأسيس منتدى الدوحة الرياضي الدولي Doha GOALS Forum". الميزان – البوابة القانونية القطرية. 10/4/2013. في: https://bit.ly/397wjGs

2 - الأجنبية

"-0-, E _bjWo Kjh[d] jh J Wa_d] ."#*Global Firepower*.#at:#https://bit.ly/3004AUb

"Appreciation#for#Qatar#Sponsorship."#*FC Barcelona*.#20/6/2020.#at:#https://bit.ly/2WkgQxq

Archer,#Clive#&#Neill#Nugent.#"Small#States#and#the#European#Union."#*Current Politics and Economics of Europe*.#vol. 11,#no.#1#(2002).

Baral,#Bhimnath.#"Security#Challenges#of#Small#States."#*Journal of Political Science*.#vol.#17,#no.#1#(February#2017).

Benediktsdóttir,#Sigríður,#Gauti#Bergþóruson#Eggertsson#&#Eggert#Þórarinsson.#"The#Rise,#Fall,#and#Resurrection#of Iceland:#A#Postmortem#Analysis#of#the#2008#Financial#Crisis."#Brookings#Papers#on#Economic#Activity.#Brookings. Fall#2017.

Brady,#Anne-Marie#(ed.).#*Small States and the Changing Global Order: New Zealand Faces the Future*.#The#World#of Small#States#6. Basel:#Springer#Nature#Switzerland#AG,#2019.

Briguglio,#Lino#(ed.).#*Small States and the European Union: Economic Perspectives*.#Europa#Economic#Perspective. London:#Routledge,#2016.

Chittoo,#Hemant#B.#"Public#Administration#in#'Small#and#Island#Developing#States':#A#Debate#about#Implications#of Smallness."#*Global Journal of Management and Business Research*.#vol.#11,#no.#9#(September#2011).

Darwish,#Mohamed#A.#&#Rabi#Mohtar.#"Qatar#Water#Challenges."#Paper#Presented#at#the#International#Conference#on Desalination#for#the#Environment.#Clean#Water#and#Energy.#European#Desalination#Society.#Barcelona,#Spain.#23-26 April#2012.

Galal,#Abdelraouf#Mostafa.#"External#Behavior#of#Small#States#in#Light#of#Theories#of#International#Relations."#*Review of Economics and Political Science*.#vol.#5,#no.#1#(2020).

Gashi, Bejtush. "The Role and Impact of the Small States Diplomacy on Regional and International Security." *Iliria International Review (IIR)*. vol. 6, no. 1 (July 2016).

"GDP Ranked by Country 2021." *World Population Review*. at: https://bit.ly/2Z4xzXy

Grix, Jonathan, Paul Michael Brannagan & Donna Lee. *Entering the Global Arena: Emerging States, Soft Power Strategies and Sports Mega-Events*. Mega Event Planning. London: Palgrave Pivot, 2019.

Ingebritsen, Christine et al. (eds.). *Small States in International Relations*. New Directions in Scandinavian Studies. Washington: University of Washington Press, 2006.

Long, Tom. "Small States, Great Power? Gaining Influence Through Intrinsic, Derivative, and Collective Power." *International Studies Review*. vol. 19, no. 2 (June 2017).

Nossel, Suzanne. "Smart Power." *Foreign Affairs*. vol. 83, no. 2 (March-April 2004).

Nye, Joseph S. Jr. "Soft Power." *Foreign Policy*. no. 80 (Autumn 1990).

"Qatar National Development Strategy, 2011-2016." Qatar General Secretariat for Development Planning. September 2011. at: https://bit.ly/38ZlTbZ

Rookwood, Joel. "Access, Security and Diplomacy: Perceptions of Soft Power, Nation Branding and the Organisational Challenges Facing Qatar's 2022 FIFA World Cup." *Sport, Business and Management*. vol. 9, no. 1: *Football and its Shifting Global Powerbase* (2019).

Steinmetz, Robert & Anders Wivel (eds.). *Small States in Europe: Challenges and Opportunities*. London: Routledge, 2010.

Thorhallsson, Baldur. "Studying Small States: A Review." *Small States & Territories*. vol. 1, no. 1 (2018).

Veenendaal, Wouter P. & Jack Corbett. "Why Small States Offer Important Answers to Large Questions." *Comparative Political Studies*. vol. 1, no. 23 (2014).

Vital, David. *The Survival of Small States: Studies in Small Power/Great Power Conflict.* Washington: Oxford University Press, 1971.

Wade, Robert H. & Silla Sigurgeirsdottir. "AY[bWdZé E [bjZewn: The Rise and Fall of International Banking in the North Atlantic." *Brazilian Journal of Political Economy*. vol. 31, no. 5 (2011).

Wiberg, Håkan. "The Security of Small Nations: Challenges and Defences." *Journal of Peace Research*. vol. 24, no. 4 (December 1987).

"The World FWjXeea)" ; [djhWbAdj[b]_[dY[9][dY o) W5hjjfi5//Xj)bo/- 9 9 P P , F

"Lh[O ehbZ FWjXeea)" ; [djhWbAdj[b]_[dY[9][dY o) W5hjjfi5//Xj)bo/- R3] i MB

(425) Jeré Longman, "Russia and Qatar Win World Cup Bids," New York Times, 2/12/2010, at: https://nyti.ms/3l4UFpL; Matt Brooks, "World Cup 2022: Extreme Qatar Heat could Force FIFA to Create Game of Thirds Instead of Halves," Washington Post, 7/7/2011, accessed on 21/8/2020, at: https://wapo.st/3j0B9c9; Matt Scott, "Millions Paid in Bribes for Qatar's 2022: World Cup Votes, Report Claim," Guardian, 10/5/2011, accessed on 21/8/2020, at: https://bit.ly/2CQMzQy

(426) "الفيفا تبرئ رسميًا قطر وروسيا من شبهة الفساد بشأن استضافة بطولة كأس العالم"، بي بي سي، 13/11/2014، شوهد في 21/8/2020، في: https://bbc.in/2YkloVy

(427) Marissa Payne, "New Study Says 2022 World Cup in Qatar Will be Too Hot to Even Sit and Watch," Washington Post, 22/8/2014, accessed on 21/8/2020, at: https://wapo.st/3j3rhP6

(428) "لجنة FAF9 التنفيذية تؤكد فترة نوفمبر/ديسمبر لإقامة كأس العالم 2022"، الاتحاد القطري لكرة القدم، 19/3/2015، شوهد في 20/6/2021، في: https://bit.ly/3cVBRqI

(429) Owen Gibson & Pete Pattisson, "Death toll among Qatar's 2022 World Cup Workers Revealed," Guardian, 23/12/2014, at: https://bit.ly/3gjQliQ

(430) أنشأت دولة قطر اللجنة العليا للمشروعات والإرث بموجب قرار أميري رقم (27) لسنة 2011 لتتولى مسؤولية تنفيذ مشروعات البنية التحتية اللازمة لاستضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم في قطر عام 2022، ووضع المخططات، والقيام بالعمليات التشغيلية التي تجريها قطر بوصفها دولة مستضيفة للنسخة الأولى من المونديال في العالم العربي والشرق الأوسط، وبهدف المساهمة في تسريع عجلة التطور وتحقيق الأهداف التنموية للبلاد، وترك إرث دائم لدولة قطر، والمنطقة، والعالم. يُنظر: "قرار أميري رقم (27) لسنة 2011 بإنشاء اللجنة العليا لقطر 2022"، **الميزان – البوابة القانونية القطرية**، 1/6/2011، شوهد في 25/9/2021، في: https://bit.ly/3fVeNI5

(431) أعلنت اللجنة العليا لتنظيم مونديال قطر والاتحاد الدولي لكرة القدم "فيفا" التزام قطر بجهودها في حماية العاملين من ناحية التدقيق والتفتيش على التزام المقاولين بتطبيق معايير رعاية العمال، وسداد رسوم التوظيف للعمال، وتحسين مستوى أماكن إقامة العمال، وضمان آليات رفع العمال شكاواهم. يُنظر: "اللجنة العليا والفيفا يستعرضان التقدم في رعاية العمال خلال مؤتمر في برلين"، **اللجنة العليا للمشروعات والإرث**، 19/9/2019، شوهد في 21/8/2020، في: https://bit.ly/2YpQZ8C

(432) Dan Roan, "Qatar 2022 World Cup: Row Developing over 'Risk Report' Claims," BBC, 6/10/2017, accessed on 13/6/2021, at: https://bbc.in/2U1kwGi

(433) ضاحي خلفان تميم، "إذا ذهب المونديال عن قطر سترحل أزمة قطر... لأن الأزمة مفتعلة من أجل الفكة منه.. التكلفة عودة أكبر مما خطط تنظيم الحمدين له"، تويتر، 8/10/2017، شوهد في 21/8/2020، في: https://bit.ly/2CSndlm

(434) أنور قرقاش، "من المهم أن تراجع قطر سياساتها في دعم التطرف والإرهاب كدولة مضيفة لكأس العالم، إن كانت المراجعة لأجل الجيرة غير مهمة، فالالتزام الدولي ضروري"، تويتر، 10/10/2017، شوهد في 21/8/2020، في: https://bit.ly/3aIPtTM

(435) "الفيفا يوافق رسميًا على زيادة منتخبات كأس العالم إلى 48"، بي بي سي عربي، 10/1/2017، شوهد في 21/8/2020، في: https://bbc.in/2EcrVuE

(436) "مونديال 2022: الفيفا يوصي برفع عدد المنتخبات المشاركة إلى 48"، فرانس 24، 15/3/2019، شوهد في 21/8/2020، في: https://bit.ly/34oxDV0

(437) Simeon Kerr, "Emirati Football Chief Says 2022 World Cup Can Heal Gulf Dispute," Financial Times, 7/3/2019, at: https://on.ft.com/2Eh5V1L

(438) سايمون إيفانز، "الفيفا: كأس العالم 2022 في قطر من 32 فريقًا"، رويترز، 22/5/2019، شوهد في 21/8/2020، في: https://bit.ly/32hnkzD

(439) Martyn Ziegler, "Ex-England Stars Sol Campbell and Stan Collymore Offered Money to Criticise Qatar," Times, 18/7/2019, at: https://bit.ly/31iFQIq

(440) Baldur Thorhallsson, "Studying Small States: A Review," Small States & Territories, vol. 1, no. 1 (2018), p. 20.

(441) Håkan Wiberg, "The Security of Small Nations: Challenges and Defences," Journal of Peace Research, vol. 24, no. 4 (December 1987), p. 341.

(442) Michael Handel, "Weak States in the International System," in: Christine Ingebritsen et al. (eds.), Small States in International Relations, New Directions in Scandinavian Studies (Washington: University of Washington Press, 2006), pp. 149-192.

(443) Tom Long, "Small States, Great Power? Gaining Influence Through Intrinsic, Derivative, and Collective Power," International Studies Review, vol. 19, no. 2 (June 2017), pp. 185-186.

(444) David Vital, The Survival of Small States: Studies in Small Power/Great Power Conflict (Washington: Oxford University Press, 1971), pp. 40-45.
(445) Thorhallsson, "Studying Small States," p. 18.
(446) Abdelraouf Mostafa Galal, "External Behavior of Small States in Light of Theories of International Relations," Review of Economics and Political Science, vol. 5, no. 1 (2020), p. 41.
(447) Thorhallsson, "Studying Small States," p. 18; Clive Archer & Neill Nugent, "Small States and the European Union," Current Politics and Economics of Europe, vol. 11, no. 1 (2002), pp. 1-5.
(448) Bhimnath Baral, "Security Challenges of Small States," Journal of Political Science, vol. 17, no. 1 (February 2017), pp. 2-3.
(449) دافيد دي روش، "الأمن العسكري في الدول الصغيرة: قطر نموذجًا"، في: عز الدين عبد المولى والحواس تقية (تحرير)، صمود قطر: نموذج في مقاومة الحصار وقوة الدول الصغيرة (الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات، 2018)، ص 161-164.
(450) Archie W. Simpson, "Realism, Small States and Neutrality," E-International Relations, 5/2/2018, accessed on 1/7/2020, at: https://bit.ly/3ePJoX4; Archer & Nugent, pp. 7-9.
(451) Robert O. Keohane, "Lilliputians’ Dilemmas: Small States in International Politics," in: Ingebritsen et al. (eds.), pp. 55-76.
(452) Baldur Thorhallsson, "Small States and the Changing Global Order: What Small State Theory Can Offer New Zealand Foreign Policymaking," in: Anne-Marie Brady (ed.), Small States and the Changing Global Order: New Zealand Faces the Future, The World of Small States 6 (Basel: Springer Nature Switzerland AG, 2019), pp. 379-381; Wouter P. Veenendaal & Jack Corbett, "Why Small States Offer Important Answers to Large Questions," Comparative Political Studies, vol. 1, no. 23 (2014), pp. 541-542.
(453) Joseph S. Nye Jr., "Soft Power," Foreign Policy, no. 80 (Autumn 1990), pp. 153-171.
(454) Hemant B. Chittoo, "Public Administration in ‘Small and Island Developing States’: A Debate about Implications of Smallness," Global Journal of Management and Business Research, vol. 11, no. 9 (September 2011), pp. 24-29.
(455) Long, pp. 188-190.

(456) Thorhallsson, "Small States and the Changing Global Order," pp. 379-381.
(457) Bejtush Gashi, "The Role and Impact of the Small States Diplomacy on Regional and International Security," Iliria International Review (IIR), vol. 6, no. 1 (July 2016).
(458) Thorhallsson, "Small States and the Changing Global Order," pp. 379-381.
(459) Suzanne Nossel, "Smart Power," Foreign Affairs, vol. 83, no. 2 (March-April 2004).
(460) عز الدين عبد المولى، "الأزمة الخليجية وإعادة تعريف القوة في العلاقات الدولية"، في: عبد المولى وتقية (تحرير)، ص 27-28.
(461) Nye Jr., "Soft Power".
(462) دولة قطر، جهاز التخطيط والإحصاء، "إجمالي السكان المتواجدين في قطر"، شوهد في 14/6/2021، في: https://bit.ly/3iCuIlR
(463) "The World Factbook," Central Intelligence Agency, accessed on 7/7/2020, at: https://bit.ly/2AAXX1F
(464) "The World Factbook," Central Intelligence Agency, accessed on 7/7/2020, at: https://bit.ly/2Z8gsUJ
(465) Mohamed A. Darwish & Rabi Mohtar, "Qatar Water Challenges," Paper Presented at the International Conference on Desalination for the Environment, Clean Water and Energy, European Desalination Society, Barcelona, Spain, 23-26 April 2012.
(466) "GDP Ranked by Country 2021," World Population Review, accessed on 7/7/2020, at: https://bit.ly/2Z4xzXy
(467) "2021 Military Strength Ranking," Global Firepower, accessed on 7/7/2020, at: https://bit.ly/3004AUb
(468) Jonathan Saul & Maha El Dahan, "Qatar Food Imports Hit after Arab Nations Cut Ties: Trade Sources," Reuters, 5/6/2017, accessed on 7/7/2020, at: https://reut.rs/3f7msm1
(469) مروان قبلان، "سياسة قطر الخارجية: النخبة في مواجهة الجغرافيا"، **سياسات عربية**، العدد 28 (أيلول/سبتمبر 2017).
(470) Mahfoud Amara, "The Pillars of Qatar's International Sport Strategy," E-International Relations, 29/11/2013, accessed on 14/7/2020, at: https://bit.ly/3fuzD0z
(471) "الصين بطلة ألعاب الدوحة 2006 وقطر أول العرب"، **الجزيرة نت**، 16/12/2006، شوهد في 14/7/2020، في: https://bit.ly/2Wk5kCl

(472) "قطر تستضيف المؤتمر العالمي التاسع للرياضة"، **قنوات الكأس الرياضية**، 3/10/2009، شوهد في 14/7/2020، في: https://bit.ly/3h1e9ZR

(473) كان الغرض الرئيسي من تأسيس الشركة أولًا: طرح الفرص الاستثمارية وتطويرها، وثانيًا: دراسة الفرص الاستثمارية المتاحة وتقويمها، وثالثًا: تطوير بيئة جاذبة للاستثمارات الخارجية والداخلية، ورابعًا: إيجاد استراتيجية موحدة لإدارة المشروعات القائمة، وخامسًا: تنمية المشروعات القائمة بما يعزز أداءها وربحيتها، وسادسًا: تأسيس شركات بمفردها أو بالاشتراك مع آخرين، وسابعًا: المساهمة في إدارة الشركات التابعة لها أو التي تساهم فيها، وثامنًا: مزاولة نشاطات تجارية وصناعية وخدمية، وتاسعًا: استثمار أموالها، وعاشرًا: تملّك براءات الاختراع والأعمال التجارية والامتيازات وغيرها من الحقوق المعنوية واستغلالها وتأجيرها للشركات التابعة لها أو لغيرها، وحادي عشر: تملّك المنقولات والعقارات اللازمة لمباشرة نشاطها. كما يجوز للشركة أن تقوم بتأسيس شركات أو إنشاء فروع أو مكاتب تمثيل أو تملُّك شركات قائمة أو المساهمة فيها، كما يجوز أن تكون للشركة مصلحة أو أن تشترك في أي وجه من الوجوه مع الهيئات أو المؤسسات أو الشركات أو الجهات التي تزاول أعمالًا شبيهة بأعمالها أو التي قد تعاونها على تحقيق أغراضها، وذلك سواء داخل دولة قطر أو في الخارج. للمزيد، ينظر: "قرار وزير الاقتصاد والتجارة رقم (257) لسنة 2017 بتحول شركة قطر للإستثمارات الرياضية من شركة مساهمة قطرية إلى شركة مساهمة خاصة قطرية"، **الميزان – البوابة القانونية القطرية**، 4/10/2017، شوهد في 15/7/2020، في: https://bit.ly/2D6P9l6

(474) دولة قطر، الديوان الأميري، "رؤية قطر الوطنية 2030"، شوهد في 15/7/2020، في: https://bit.ly/3gYOT6n

(475) قطر للاستثمارات الرياضية، "استثماراتنا"، شوهد في 15/7/2020، في: https://bit.ly/3fwv5Hf

(476) "Appreciation for Qatar Sponsorship," FC Barcelona, 20/6/2020, accessed on 15/7/2020, at: https://bit.ly/2WkgQxq

(477) ضياء الدين علي، "القطري عبد الله بن ناصر يشتري نادي ملقا الإسباني"، **الخليج**، 29/5/2010، شوهد في https://bit.ly/3evrbNA

(478) "الخطوط القطرية توقع اتفاقية مع الفيفا لرعاية كأس العالم"، رويترز، 7/5/2017، شوهد في 15/7/2020، في: https://reut.rs/3H9opvY

(479) "إطلاق KHGJ LK X[ÆF يغير خريطة البث الرياضي في العالم"، **الشرق**، 1/1/2014، شوهد في 15/7/2020، في: https://bit.ly/3fzozPV

(480) Joel Rookwood, "Access, Security and Diplomacy: Perceptions of Soft Power, Nation Branding and the Organisational Challenges Facing Qatar's 2022 FIFA World Cup," Sport, Business and Management, vol. 9, no. 1: Football and its Shifting Global Powerbase (2019), pp. 26-44.

(481) "قرار أميري رقم (80) لسنة 2011 بشأن اليوم الرياضي"، **الميزان – البوابة القانونية القطرية**، 22/12/2011، شوهد في 17/8/2020، في: https://bit.ly/2CePzWF

(482) "وثيقة تأسيس المركز الدولي للأمن الرياضي (مؤسسة خاصة ذات نفع عام)"، **الميزان – البوابة القانونية القطرية**، 18/8/2011، شوهد في 18/7/2020، في: https://bit.ly/2Bb5bdb

(483) "قرار أميري رقم (14) لسنة 2011 بإنشاء مختبر مكافحة المنشطات"، **الميزان – البوابة القانونية القطرية**، 14/2/2011، شوهد في 18/7/2020، في: https://bit.ly/2Fw4IEf

(484) "وثيقة تأسيس منتدى الدوحة الرياضي الدولي DehW? G9 DKFehkc"، **الميزان – البوابة القانونية القطرية**، 10/4/2013، شوهد في 18/7/2020، في: https://bit.ly/397wjGs

(485) "وثيقة تأسيس إدارة دوري نجوم قطر"، **الميزان – البوابة القانونية القطرية**، 30/10/2008، شوهد في 25/7/2020، في: https://bit.ly/3jFtwsY

(486) "Qatar National Development Strategy, 2011-2016," Qatar General Secretariat for Development Planning, September 2011, pp. 33-34, accessed on 16/7/2020, at: https://bit.ly/38ZITbZ

(487) أُنشئت أكاديمية التفوق الرياضي (أسباير) بناءً على قانون رقم (16) لسنة 2004، المعدل بقرار أميري رقم (1) لسنة 2008. ينظر: "قرار أميري رقم (1) لسنة 2008 بإنشاء اسباير زون"، **الميزان – البوابة القانونية القطرية**، 31/3/2008، شوهد في 25/7/2020، في: https://bit.ly/3eX6WIF

(488) "قرار أميري رقم (27)".

(489) Jonathan Grix, Paul Michael Brannagan & Donna Lee, Entering the Global Arena: Emerging States, Soft Power Strategies and Sports Mega-Events, Mega Event Planning (London: Palgrave Pivot, 2019), p. 102.

(490) محمد الرميحي، "الأزمة الخليجية وتداعياتها، الوقائع والمآلات: قراءة استشرافية"، **سياسات عربية**، العدد 27 (تموز/يوليو 2017)، ص 20.

(491) في أيار/مايو 2010، وبعد وساطة الملك السعودي، عبد الله بن عبد العزيز آل سعود (2005-2015)، أصدر الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني عفوًا بحق بعض المتهمين بالمحاولة الانقلابية. ينظر: "قطر تعفو عن سعوديين دينوا بانقلاب"، **الجزيرة نت**، 25/5/2010، شوهد في 27/7/2020، في: https://bit.ly/2Er4cqF

(492) "السعودية تستدعي سفيرها في قطر للتشاور"، **الجزيرة نت**، 29/9/2002، شوهد في 27/7/2020، في: https://bit.ly/2CTWgxr

(493) "سحب سفراء السعودية والإمارات والبحرين من قطر"، **بي بي سي عربي**، 5/3/2014، في: https://bbc.in/3G8X3p3

(494) "وزير خارجية قطر: مطالب الدول العربية وضعت لترفض والدوحة مستعدة للحوار"، رويترز، 1/7/2017، شوهد في 27/7/2020، في: https://bit.ly/3jL5tZy

(495) "نجاح باهر للدبلوماسية القطرية خلال 3 سنوات من الحصار"، **الشرق**، 5/6/2020، شوهد في 30/7/2020، في: https://bit.ly/2P8cQMF

(496) نواف التميمي، "دور قوة قطر الناعمة في كسب القلوب وإفشال الحصار"، في: عبد المولى وتقية (تحرير)، ص 206-207.

(497) جولة الدوحة التحضيرية لبطولة كأس العالم للجمباز الفني، والتي تعد أكبر جولة تضم لاعبين ولاعبات جمباز على مستوى العالم بعد بطولة كأس العالم للجمباز الفني، وكأس كتارا العالمية للكرة الطائرة الشاطئية، التي شارك فيها 56 فريقًا تمثل 28 دولة من مختلف دول العالم في شهر آذار/مارس عامي 2018 و2019، والنسخة الثامنة والأربعون من بطولة كأس العالم للجمباز الفني خلال الفترة 18-27 تشرين الأول/أكتوبر 2018، والدوري الماسي لألعاب القوى في أيار/مايو 2019، وبطولة العالم لألعاب القوى "قطر 2019" في نسختها السابعة عشرة خلال الفترة 27 أيلول/سبتمبر - 6 تشرين الأول/أكتوبر 2019، والتصفيات الآسيوية للرجال المؤهلة لدورة الألعاب الأولمبية في طوكيو 2020 خلال الفترة 17-27 تشرين الأول/أكتوبر 2019، وبطولة كأس الخليج العربي خلال الفترة 26 تشرين الثاني/نوفمبر - 8 كانون الأول/ديسمبر 2019، وبطولة كأس العالم للأندية خلال الفترة 11-21 كانون أول/ديسمبر 2019، ومباراة السوبر الأفريقي بين الترجي التونسي والزمالك المصري في 14 شباط/فبراير 2020.

(498) حوار خاص أجراه جابر الحرمي، رئيس تحرير صحيفة **الشرق**، والصحافي بدر الدين مالك من صحيفة **الشرق** مع بدر المير، الرئيس التنفيذي للعمليات في مطار حمد الدولي. للمزيد، يُنظر: "بالصور.. الإنتهاء من مدينة مطار حمد في عام 2022 بطاقة 200 ألف ساكن"، **الشرق**، 24/5/2015، شوهد في 10/8/2020، في: https://bit.ly/30FGShg

(499) ألفت أبو لطيف، "كفاءة عمليات 'حمد الدولي' تسهم في درء آثار الحصار الجائر عن البلاد"، **العرب**، 5/6/2020، شوهد في 10/8/2020، في: https://bit.ly/2Ccbaie

(500) ناصر التميمي، "توسعة ميناء حمد في قطر: التداعيات الاقتصادية والجيو-سياسية"، في: عبد المولى وتقية (تحرير)، ص 141.

(501) "Qatar Attempts to Build its Way Out of a Blockade," Financial Times, 15/5/2018, accessed on 10/8/2020, at: https://on.ft.com/33JJlJv

(502) "تعتبر جزءًا من الرؤية الوطنية لقطر 2030: مشروعات التنمية.. مشروعات مونديال قطر 2022 تهزم الحصار"، **لوسيل**، 30/7/2017، شوهد في 10/8/2020، في:

https://bit.ly/3fHZFwU

(503) "صاحب السمو: غالبية لاعبي منتخب قطر من خريجي أكاديمية أسباير ونُعدهم للمستقبل"، **الشرق**، 29/1/2019، شوهد في 16/7/2020، في: https://bit.ly/3fAMvlV

خاتمة

الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار

الدروس والعبر

أولًا: الاستنتاجات والمنطلقات النظرية

تعاظم الاهتمام الأكاديمي والبحثي والمهني بعلم إدارة الأزمات حتى أصبح من الموضوعات المهمة التي تتطلب الدراسة المتأنية والتحليلية والمنهجية لنظام الأزمات الإداري والقيادي، بل وفُرض على صُناع القرار والسياسات مزيد من الضغوط للتنبؤ بها والاستعداد لها واتخاذ التدابير المناسبة لمواجهتها. في هذا الشأن، يرى محررو الكتاب أن الأزمات يمكن أن تُقسم إلى أربعة أنواع بناءً على معيارين أساسيين: **الأول** مرتبط بإمكانية التنبؤ بالأزمة، ولا سيما عندما يكون زمان حدوثها ومكانه وطريقته معروفة، في حين أن المعيار **الثاني** هو القدرة على التأثير في الأزمة، وهذا بالإمكان تحقيقه عندما تكون أسباب الأزمة واضحة وآليات مواجهتها معروفة وقابلة للتطبيق. ويمكن تصنيف الأزمات ضمن هذين المعيارين إلى أربعة أنواع هي:

1 - الأزمة التقليدية: وهي التي يمكن التنبؤ بها وتقدير أضرارها والخسائر المرتبطة بها، وكذلك يمكن التأثير فيها بشكل محدد ومجابهتها وإدارتها من دون تعقيدات، نظرًا إلى وجود خبرة سابقة في التعامل معها نتيجة تكرار حدوثها.

2 - الأزمة غير المتوقعة: وهي لا يمكن التنبؤ بها، ولكن يمكن التأثير فيها ومحاولة تقليل خطر حدوثها من خلال الاستعداد المبكر لها وتدريب فرق العمل وإعدادها، والتدخل المباشر وتحسين قنوات التواصل لتبادل المعلومات، واعتماد اللامركزية للمساهمة في التدخل بشكل أسرع لمجابهة الأزمة.

3 - الأزمة العنيفة: وتسمى "العنيدة"، أو "المستبدة"، نظرًا إلى أن على الرغم من إمكانية التنبؤ بحدوثها إلا أن من الصعب جدًّا التأثير فيها، كالأزمات الطبيعية والجغرافية أو انفجارات المفاعلات النووية... وغيرها. ومن المهم أن تتعاون المؤسسات أو الدول لمحاولة مواجهة هذا النوع من الأزمات خارجيًّا.

4 - الأزمة السياسية: وتعد من أخطر أنواع الأزمات نظرًا إلى صعوبة التنبؤ بها وضعف القدرة على التأثير فيها، ما يزيد قدرتها التدميرية وآثارها السلبية. وتتميز بعنصر المفاجأة وعامل الوقت والتغير السريع، ما يجعل من الصعب بمكان، القدرة على ملاحظة إشاراتها الأولية ومحاولة الاستعداد لمجابهتها، كما يجعل هذه التدخلات مفتقرة إلى الكفاءة والتأثير. ويرى محررو الكتاب أن أزمة حصار قطر إنما هي أزمة سياسية خارجية مفتعلة، ولكنها ذات تداعيات داخلية اقتصادية واجتماعية ورياضية.

سعى محررو الكتاب إلى تشخيص استجابة دولة قطر لأزمة الحصار ودراستها عبر تطوير أنموذج نظري سُمي "أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات" في واقع ضاغط على القادة والمؤسسات

والمجتمع. ويهدف هذا الأنموذج إلى بحث استجابة دولة قطر لأزمة الحصار خلال الفترة 2017-2020، كما يجادل في أن إدارة الأزمة تُعتبر جهدًا قياديًّا وتنظيميًّا جماعيًّا وتعتمد على تقييم مستمر ومراجعة متواصلة تبدأ من ملاحظة الإشارات الأولية ورصدها واستشعار المتغيرات ذات الصلة بالأزمة كافة قبل حدوثها، وأن إدارة الأزمة بتمكن واقتدار ترتبط بقدرة القيادة وشبكة الاستجابة التنظيمية على تنسيق الجهود وحشد الموارد والقدرات والطاقات المتوافرة للحد من تأثير الأزمة أو تفاقمها بهدف الخروج منها بأقل الأضرار على صعد الفرد والمؤسسة والمجتمع. كما خلص أنموذج الدوحة في إدارة الازمات كحالة دراسية متفردة بخصوصياتها الجيوسياسية إلى أن إدارة الأزمات في دولة صغيرة غنية بالموارد وتعاني ضعفًا أمنيًّا في المجالات الجغرافية والديموغرافية والعسكرية مثل قطر، ليست بمعضلة كبيرة يستحيل تجاوزها بمفردها إذا توافرت لها مقومات القيادة والاستجابة التنظيمية المتمكنة. لقد أثبت أنموذج الدوحة أن على الرغم من أن الأزمة المفتعلة كانت مفاجئة وخارجية، فإن تداعياتها ومخاطرها كانت داخلية في الدرجة الأولى، ولكن كان التعامل معها عبر شبكة تنظيمية ونمط قيادة تحويلية متمكنة وواعية وعبر استراتيجيا مدروسة انتهت إلى الخروج من الأزمة من دون تنازل أو استسلام أو مس بسيادتها الوطنية. كما أكد أنموذج الدوحة أن النمط القيادي لإدارة الأزمة رفع وعزز من قدرة الدولة والقطاعات المتضررة على استثمار مهددات الأزمة وتحويلها إلى فرصة للإصلاح والتطوير الداخلي والخارجي، وهذا ما تحقق لقيادات قطر، سواء في تعزيز الحراك الدبلوماسي وبناء مزيد من التحالفات الدولية والشراكات الاستراتيجية أو عبر تحقيق الاكتفاء الذاتي الاقتصادي، وتحديدًا في مجالات الغذاء والدواء، وكذلك تضاعف منجزات القوة الناعمة لقطر ومكتسباتها كما اتضح من الفصول المختلفة للكتاب.

لقد ناقش الباحثون كثيرًا من الأسئلة البحثية الرئيسية عبر المراحل المختلفة للأزمة، بدءًا بمرحلة

ما قبل الأزمة: هل كانت هناك مؤشرات في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة؟ كيف كان التعامل مع مؤشراتها؟ ثم مرورًا بمرحلة وقوع الأزمة وحدوثها، حيث كان التساؤل عن كيفية التعامل مع أزمة الحصار عند وقوعها على المستويين الداخلي والخارجي؟ وكيف كانت جهود التنسيق المحلي بين القيادة السياسية مع قطاعات الدولة المختلفة والشعب؟ وما الاستحداثات القانونية والتوجهات السياساتية التي تمت خلال حدوث الأزمة؟ كيف كانت جهود التنسيق والحشد الخارجي مع الدول والمنظمات المختلفة؟ وفي مرحلة السيطرة الاجتماعية، ما الإجراءات التي اتُّخِذَت لإقامة التوازن داخليًّا وخارجيًّا ومهدت للعودة إلى الحالة الطبيعية؟ كيف تعاملت القيادات القطرية مع المجتمع والإعلام الاجتماعي والإعلام المضاد؟ وختامًا بمرحلة انتهاء الأزمة: متى كان الوصول إلى هذه المرحلة؟ وكيف حصلت السيطرة على عناصرها؟ ما أهم المحاور السياساتية والترتيبات المؤسسية والمجتمعية التي اختفت/أُنهيت/انحسرت؟ ولأن توثيق التجربة ودروسها المستفادة هو من أهداف هذه الدراسة، فقد سعى الباحثون إلى دراسة مرحلة التعلم وتشخيصها من خلال تساؤلات تدور حول: ما أهم جوانب التعلم والدروس المستفادة من الأزمة والممكنة الاستفادة منها في مواجهة أي أزمة مستقبلية ودرئها؟ هل كانت هناك إصلاحات/تغييرات مرافقة للأزمة كجزء من عملية التعلم؟

ثانيًا: النتائج والتوصيات

أجمع باحثو الكتاب على أن رغم كون أزمة حصار قطر أزمة سياسية في ظاهرها، فإنها تضمنت تهديدات وتداعيات في جوانب أخرى، كما اتضح خلال فصول الكتاب المختلفة. لهذا، فإن إدارتها

سياسيًّا ودبلوماسيًّا أدّت دورًا كبيرًا ومؤثرًا في تخفيف تداعياتها الأخرى ثم تجاوُزِها لاحقًا؛ ففي إطار استجابة القطاعين السياسي والدبلوماسي، توصل الفصل الثالث من هذا الكتاب إلى أن أزمة حصار قطر لم تكن كغيرها من الأزمات السياسية العادية التي عادة ما تنشأ صغيرة ثم تتدرج لتكبر إلى مواجهة عسكرية أو الوصول إلى حل ما، إنما هي أزمة مختلفة في سياقاتها وأسبابها وظروفها، وحتى تداعياتها؛ فأصل الخلاف سياسي استراتيجي ومتراكم تاريخيًّا، ما دفع دول الحصار إلى محاولة السيطرة على دولة قطر عبر العقدين الماضيين وإرغامها على الخضوع والتبعية لها، الأمر الذي رُفِض من القيادة السياسية لقطر، فدفع دول الحصار إلى مطالبة قطر بتقديم التنازلات والتغيير من سلوكها المستقل كجزء من الحل الذي تراه (دول الحصار). ونظرًا إلى فشل المساعي المحلية والإقليمية والدولية كافة في إيجاد حل للأزمة، التي تفاقمت في بعض تداعياتها، فإن صانعي الأزمة لم يكن أمامهم إلا الاستجابة لدعوة القيادة السياسية القطرية في الحوار وحل الخلاف دبلوماسيًّا كما بدأته وقادته الوساطة الكويتية طوال سنوات الحصار، وكان الفضل لقادتها في حل الأزمة لاحقًا.

عادةً ما تكون مبادرات إدارة الأزمات ناجحة بصورة معيارية وإدراكية إذا اتبعت عمليات إدارية وسياساتية وسياسية وتعبوية ودبلوماسية متوقعة مسبقًا، عبر قيادة متميزة وشبكات استجابة تنظيمية، كما أنها تنطوي على اتخاذ قرارات من شأنها الحد من الخسائر في الأضرار المادية والاقتصادية الناتجة من الأزمة، وتحدد مدى قدرة الدولة على استعادة النظام والسيطرة الاجتماعية، مع اجتذاب دعم محلي وعالمي.

ويُفترض نظريًّا أن تصل الأزمة في حال إدارتها بنجاح، إلى حالة الاستقرار، إما من خلال حلها بشكل نهائي ومن ثم اختفائها وانتهائها، أو باحتوائها وحسر انتشارها عبر الاختفاء التدرّجي لمؤشراتها وآثارها السلبية وعناصر الضغط المولدة لها حتى حين التوصل إلى الحلول النهائية. كما تُفترض استعادة النشاط السياسي والدبلوماسي تدرّجيًّا والانتقال من حالة التوتر واتخاذ القرارات وتنفيذها إلى مرحلة تجلي آثار القرارات على المجتمعين المحلي والدولي. هنا، إما أن تكون الأزمة قد حُلَّت بشكلها النهائي بالفعل وإما جرى احتواؤها فانحسر انتشارها إلى حين التوصل إلى حلول نهائية وعودة الأمور إلى طبيعتها كما كانت من قبل. في هذا المضمار، تظهر قوة الدولة وقدرتها على انتشال نفسها من الضرر وعلى تهيئة مؤسساتها والحياة العامة فيها، والأهم قدرتها على اكتشاف نقاط الضعف التي أعاقت عملية إدارة الأزمة بشكل فاعل، والعمل على تعزيزها في مرحلة تعلم تتخلد في الذاكرة المؤسساتية والذاكرة المجتمعية والوطنية.

واستنادًا إلى تجربة الدوحة في قيادة أزمة الحصار، أكدت الدراسة أن القيادة السياسية في قطر تمكنت بفضل سرعة الاستجابة التنظيمية وحُسن التخطيط الاستباقي، استنادًا إلى فهم مؤشرات الأزمة التمهيدية والحراك الدبلوماسي النشط والتحشيد الدولي، من إعادة الأمور إلى طبيعتها وتحقيق الطمأنة المجتمعية والسياسية منذ الأشهر الأولى لاندلاع الأزمة، بل وبدأت القيادة السياسية في حصد ثمار تمكُّنِها من إدارة الأزمة من خلال ما حققته من مكتسبات دبلوماسية خارجية تدخل في سياق اعتمادها موقفًا ثابتًا لم يتغير في الدعوة للحوار والحفاظ على المصالح المشتركة للشعوب وإبعادها عن الخلافات السياسية، ما ساهم لاحقًا في تجنب الصراع الداخلي، على الرغم من تأجيج دول الحصار النعرات القبلية والحملات الإعلامية المضادة لقطر.

على المستوى القيادي السياسي، امتاز أداء القيادة السياسية القطرية بالرصانة والثبات والهدوء طوال مدة الأزمة ومراحلها، نظرًا إلى استنادها إلى توجهات استراتيجية واضحة واستباقية وفقًا

للمؤشرات التمهيدية السابقة للأزمة منذ عام 2014. وقد ساهمت سياسة المكاشفة والمصارحة والشفافية التي اتبعتها القيادة السياسية محليًّا في مرحلتي وقوع الأزمة والسيطرة الاجتماعية، وأيضًا الدبلوماسية القطرية طوال مراحل إدارة الأزمة، تحديدًا في مرحلة وقوع الأزمة في بداياتها، في إنجاح جهود التشديد على مواقف دولة قطر الثابتة في كثير من القضايا الدولية ومواجهة الأكاذيب والادعاءات التي اختلقتها دول الحصار وتوضيح الحقائق المغلوطة عن قطر، وأيضًا عززت الأزمة احتفاظ قطر بدوريها الإقليمي والدولي في الساحة السياسية. كما ساهمت منهجية "مناقشة كل الأمور على طاولة الحوار" التي اتبعتها القيادة السياسية والدبلوماسية في حراكها الخارجي المتضاعف، في إيضاح الحقائق بعيدًا عن التهويل والتضخيم الإعلامي، الأمر الذي عزز تحالفاتها وشراكاتها الاستراتيجية. وعلى الرغم من كون الحصار أزمة سياسية، ومن تداعياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وحداثة تجربة الشيخ تميم بن حمد في الحكم وصغر سنه حينذاك، ومواجهته الأزمة الأكثر صعوبة منذ توليه الحكم في عام 2013، فإنه استطاع تجاوز فترة الصدمة ثم الانتقال السلس بين مراحل الأزمة حتى النجاح في السيطرة الاجتماعية عليها وإنهائها من دون أي تنازل، وهذا في حد ذاته جدلية إضافية في أدبيات إدارة الأزمة تؤكد أن القيادة السياسية تُعد متغيرًا مستقلًّا يؤثر في إدارة الأزمة وتوجهاتها ويتأثر بها، وجدلية بحثية أيضًا تؤكد أن سمات القيادة السياسية تتغير وتتطور في أثناء الأزمات وتحدد قدرتها على مواجهة الأزمة وتحويلها فرصةً للإصلاح والتطوير أو الاستسلام لها. لكن ما كشفته أزمة الحصار التي وضعت الشيخ تميم وسماته القيادية تحت الاختبار أوّل مرة منذ توليه الحكم، هو أنه اكتسب سمات قيادية جديدة فرضتها عليه الأزمات المتلاحقة منذ عام 2014، وأهمها الاستشراف المستقبلي للأزمة، والتخطيط الأمثل لاستثمار مهددات الأزمة وتحويلها فرصًا للتطوير والقدرة على إنهاء الأزمة من دون المساس بالسيادة الوطنية لبلده.

وعلى الرغم من اتضاح الانفراجة السياسية منذ الأشهر الأولى للأزمة، فإن القطاع الاجتماعي كان له واقع مغاير، خصوصًا أن التأثيرات الاجتماعية تبقى فترة أطول ومن الصعب تلاشيها، أو في الأقل تحييدها من المسار السياسي للأزمة؛ ذلك أن العلاقة الأُسرية وروابطها عميقة جدًّا بين مجتمعات دول أو أطراف الأزمة الخليجية، بالتالي من الصعب إعادتها إلى نصابها أو ترميم الصدع الاجتماعي الذي حصل بين المجتمعات ذات العلاقة في أزمة الحصار. لقد خلصت الدراسة في المجال الاجتماعي للأزمة إلى أن تأثيرات الحصار في الأُسر القطرية والخليجية كانت غير مسبوقة، بل وأحدثتْ شرخًا وصدمة للأسس المشتركة التي تربط النسيج الاجتماعي الخليجي الذي كان نسيجًا واحدًا ولا يزال. لهذا، ومن باب التصدي المبكر للتداعيات الاجتماعية للأزمات، فإننا نؤكد في هذه الدراسة أهمية تعزيز المناعة الاجتماعية ومقومات الحماية من الارتدادات الاجتماعية للأزمات السياسية، الذي يتطلب بدوره برامج اجتماعية فعالة وإعلامية مساندة ومسؤولة من أطراف الأزمة، تحديدًا الدولة الأكثر تضررًا منها. ومن أجل تحقيق ذلك، فإننا نقترح ضرورة تمكين المؤسسات الاجتماعية وتطويرها ومأسستها وتعزيز التنسيق بينها وتوسيع آفاق الريادة الاجتماعية والعمل التطوعي الإنساني بما يتوافق مع مهمّاتها وأدوارها المطلوبة في إدارة الأزمات بشكل عام والتداعيات الاجتماعية وخروقات حقوق الإنسان للأزمات بشكل خاص، وتعزيز ثقافة البحث العلمي الاجتماعي والرصد الاجتماعي المبكر.

إعلاميًّا، تُعتبر إدارة هذا الملف عنصرًا مهمًّا وغاية في التأثير المحلي والداخلي، بخاصة أن الإعلام يؤدّي دورًا بارزًا ومهمًّا في احتواء مواقف الشعوب وبث روح الطمأنينة فيها ومنع أي

تصرف قد يصدر من فئة معينة من المجتمع المحلي وتؤثر سلبًا في الدولة لاحقًا، لأن الأزمات في بداياتها تولد شيئًا من الغموض والارتباك والفوضى. بناء عليه، فإن وضع استراتيجيا للتواصل مع المجتمعين الداخلي والخارجي لتوضيح تحديات الأزمة ومساراتها وتفصيلها وموقف القيادة السياسية منها هو أمر مهم جدًّا في إدارة الأزمة السياسية في جميع مراحلها. وكمثال على ذلك، لا بد من أن يكون هناك دور بارز لإدارات العلاقات العامة في جميع الجهات الفاعلة في شبكة الاستجابة التنظيمية والممثلة للسياسة الدبلوماسية الخارجية؛ فعلى الرغم من أن إدارة تقارير وسائل الإعلام المحلية أمر محوري لاستراتيجيات الاتصالات الخاصة مع المجتمع والعالم لخلق الثقة، فإن مبادرات التواصل المحلي والخارجي من خلال نشر المعلومات الصحيحة، التحديث حول مسارات الأزمة، القرارات ذات الصلة، سرد قصص الطمأنينة وغيرها من سبل، تعتبر ذات أهمية كبرى في تعزيز التواصل المجتمعي بين صانعي القرار والقيادة السياسية والمجتمع. ويشمل هذا التعامل مع الهجوم الإعلامي المضاد بطريقة مهنية، وفاعلة، وسريعة، وذكية.

بدأ امتعاض دول الحصار من السياسة الخارجية لدولة قطر واستقلاليتها ودورها في الساحتين الإقليمية والدولية، بالظهور من خلال اعتمادها سياسة إعلامية هجومية في كثير من وسائل الإعلام المحلية والدولية، وكذا تمويلها بعض مراكز البحوث والفكر، بخاصة في الولايات المتحدة. إن حصار قطر نتيجة غيرة سياسية تجلت في كثير من المواقف، خصوصًا قبل بروز الثورات المضادة، وتمثّل ذلك في ممارسة كثير من الضغوط الإعلامية خارجيًّا لمحاولة ربط دولة قطر بتمويل الإرهاب وتيار الإسلام السياسي، خصوصًا الإخوان المسلمين وحركة حماس، حيث تركزت الحملات الإعلامية في الغرب في هذا السياق. وفي موازاة ذلك، بدأ بعض مراكز البحوث والفكر الأوروبية ينشر بعض الدراسات والمقالات المعادية لدولة قطر وينعتها بدعم الإرهاب وتمويله. و"منذ كانون الثاني/يناير 2017، أصبحت الحملة الإعلامية المغرضة التي استهدفت دولة قطر في السابق أكثر حدةً وشراسة. وظهر ذلك من خلال الكم الهائل من المقالات والتقارير الإعلامية، في مجال دعم وتمويل الإرهاب وانتهاك حقوق عمالة منشآت بطولة كأس العالم 2022، والتي نُشرت بشكل شبه يومي خلال الفترة بين كانون الثاني/يناير حتى نهاية أيار/مايو 2017، والتي كان قاسمها المشترك استعمال نقاط الحديث الهادفة إلى تشويه سمعة دولة قطر وتأليب الرأي العام والإدارة الأميركية ضدها".

بينت الدراسة أن التحرك الإعلامي القطري الداخلي الفاعل في بداية الأزمة كان تحديًا كبيرًا جدًّا، بسبب ضخامة كمِّ المعلومات والمقالات المغلوطة لـ "جيوش" إعلامية تتبع دولًا عدة وتهدف إلى تزييف الوعي المجتمعي وإفقاده الثقة في قيادته وإحداث حالة من الفوضى المجتمعية والنعرات القبلية. مع ذلك، تعامل الإعلام القطري بأخلاق وهدوء في تفنيد الأكاذيب كلها، إضافة إلى توجيه الجرعات الإعلامية التطمينية المستمرة صوب المجتمع، كي لا يكون هناك أي نوع من أنواع فقدان الثقة المضرّ في المجتمع والاقتصاد. كما كان التعامل مع الإعلام الاجتماعي والإعلام المضاد على مرحلتين:

الأولى - وهي الأصعب - تمثلت في الجهود المكثفة والمستمرة في تفنيد الإعلام المضاد وإثبات

أكاذيبه بهدف إفقاد الثقة فيه، مع الهجوم المضاد برصده أولًا، ثم التعامل معه والإجهاز عليه بالحجة ثانيًا، مع عدم الانزلاق إلى وحل اللامهنية، من منطلق أن "المعارك لا تُكسب بفقدان العقل والأخلاق".

الثانية، وهي بعد الخروج من عنق زجاجة الأزمة والتحول نحو التركيز على الإنجازات، التي لم تكن لتتحقق لولا تكاتف عناصر المجتمع كافة، مواطنين ومقيمين، في هذه الأزمة، وهي مرحلة أشبه بجني الثمار الإيجابية للأزمة التي تجسدت في الوقوف صفًّا واحدًا للدفاع عن استحقاقات المجتمع والتكاتف مع "الحاكم العادل"، الصفة التي أطلقها الشعب القطري على الشيخ تميم.
إن النجاح في إدارة الأزمة بوساطة أدوات القوة الناعمة، ومنها الإعلام وتعزيز الشراكات والتحالفات ومواصلة الوساطة في إدارة النزاع والعمل الإنساني، انعكس إيجابيًّا في إدارة الأزمة في قطاعات الاقتصاد والغذاء والدواء التي تضررت كثيرًا في بدايات الأزمة؛ فقد أكد الباحثون أن أهم أهداف اختلاق دول الحصار الأزمة كان محاولة شل الاقتصاد القطري، ومن ثم تعريض النظام السياسي للانهيار، ليليه انهيار الدولة القطرية بشكل كامل. ومع ذلك، لم تنقطع الإمدادات الغذائية والدوائية، ولم ينهر قطاع المواصلات، ولم يفزع السكان بالخروج من البلاد، ولم ينكمش الاقتصاد وفق المخططات التي وضعتها دول الحصار، بل على العكس، كان للحصار آثار اقتصادية إيجابية عدة ساهمت في تعجيل اكتمال البنية التحية الاقتصادية، تحديدًا قطاع المواصلات، وتحقيق الاكتفاء الذاتي في قطاعَي الغذاء والدواء؛ ففي الغذاء مثلًا، استطاعت قطر تهيئة البينة التحتية للصناعات الغذائية وتأسيسها، مستغنية في ذلك عن استيراد 95 في المئة من المواد الغذائية من دول الحصار، وتحقيق جزء كبير من استراتيجية قطر للأمن الغذائي، وبناء ودعم قدرات وكوادر وطنية تمكنت من إنشاء مشروعات غذائية وطبية عملاقة ومن إدارتها، ما ساهم لاحقًا في زيادة مستويات الاكتفاء الذاتي من الغذاء والمواد التموينية الأساسية والمستلزمات الطبية. لقد كان تنوع الاقتصاد القطري وتوجهه نحو الصناعة المحلية بمثابة جدار قوي ساهم في التخفيف من آثار أزمة الحصار، وكذلك خلال أزمة كورونا لاحقًا.
لعلّ من أهم مكتسبات الأزمة إعادة نظر الحكومة القطرية في بعض الاتفاقيات والقوانين ذات الصلة، واعتماد اتفاقيات جديدة، وتفعيل اتفاقيات قديمة، وذلك كله لتخفيف بعض آثار الأزمة أو بناء فرص جديدة، كما حدث في الأخذ باستراتيجية الاعتماد الذاتي في الأمن الغذائي، وبناء مخزون استراتيجي من الدواء، وفي المواصلات، واتخاذ قرارات تسييل بعض الأصول لتوفير الدعم المادي لدعم السوق المحلية، وأيضًا تركيز السياسة والدبلوماسية القطرية الخارجية على توسيع دائرة التحالفات الاستراتيجية لكسب التأييد والحشد الدولي لفكّ الحصار؛ فقد حولت قطر علاقتها مع دول الحصار من علاقة مبنية على التحالفات السياسية والتكامل الاقتصادي إلى علاقة حسن جوار فحسب، وهذا ما تحقق بالفعل بتوقيع قطر اتفاقيات ثنائية مع كثير من الدول الصديقة لتخفيف الاعتماد على معاهدات مجلس التعاون الهشة التي لا يمكن الاعتماد عليها في أثناء وقوع الأزمات، حيث أسست قطر شبكة جديدة من الشركاء التجاريين، كتركيا والاتحاد الأوروبي وغيرهما، ما وضع البضائع الخليجية، السعودية خصوصًا، في منافسة حادة من ناحية النوعية أو السعر، الشيء الذي يمكنه أن يلغي أفضلية القرب الجغرافي والحدود البرية التي تتمتع بها الدول الخليجية. كما كان لسرعة الاستجابة التنظيمية في دعم القطاعات الاقتصادية والغذائية والدوائية، وتحديدًا من وزارة التجارة والخطوط الجوية القطرية، أثر طيب في سرعة الإنجاز وفي التفاف الشعب القطري، بمن فيه من مقيمين، حول القيادة السياسية المتجسدة في الأمير الشيخ تميم. الجدير بالذكر هنا أن كثيرًا من المشروعات المنجزة بعد أزمة الحصار بشهور، كان من المقرر إنجازها خلال سنوات، كحال ميناء حمد الدولي وخزانات المياه ومصانع الغذاء والدواء...

من ناحية أخرى، كان للحصار آثار صحية ونفسية، نتيجة الشرخ الاجتماعي، كما كانت له تداعيات مباشرة على القطاع الصحي؛ فقد عانى المواطنون القطريون كثيرًا من المشكلات النفسية والاجتماعية نتيجة صدمة الحصار وتفكك نسيج الروابط الاجتماعية، كما عانى القطاع الصحي نتيجة وقف الإمدادات الصحية والطبية وتكبده تكلفة عالية جدًّا في توفير نواقص الأدوية واللوازم الطبية بسبب تغيير مسارات الشحن الجوية. مع ذلك، وجد الباحثون أن القطاع الصحي في الدولة لم يتأثر سلبًا بشكل كبير مقارنة بالقطاعات الأخرى، ذلك أن دولة قطر كانت بدأت قبل بدء الأزمة، وضمن خطتها الاستراتيجية، تطوير الصناعات الصحية وتقديم الدعم المالي والدعم اللوجستي لها، كما اتخذت مجموعة من الإجراءات والخطوات الاستباقية لحماية قطاعها الصحي وتوفير المخزون الاستراتيجي الدوائي والطبي بالتوافق مع مخططاتها الاستراتيجية في قطاعات أخرى، مع ذلك كله أظهرت الأزمة ثغرات في ما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية المستدامة في المختبرات والصيدليات وفي سياق الكوارث غير المتوقعة، كما برز لاحقًا بشكل أكثر وضوحًا مع أزمة وباء كورونا. لذلك، فإنه يتوجب على قادة القطاع الصحي التقييم المستمر لما حدث، وتحديد الحاجة المستمرة لإصلاح أي جوانب تشكل ضعف حال وتحديًا في أثناء الأزمات للحفاظ على الحدود الدنيا من جودة خدمات الرعاية الصحية المستدامة في المختبرات والصيدليات، فيتوجب على القطاع الصحي - على سبيل المثال - التفكير جديًّا في إنشاء منطقة حرة لوجستية طبية لمخزون استراتيجي للدواء والمستلزمات الطبية، وتسهيل حركة الإمدادات، وتشريع بروتوكولات التصدير والاستيراد من خلال تشجيع التعاون على استقدام الشركات العالمية وفتح خطوط إنتاج لها في دولة قطر بجودة عالية. وفي هذا الإطار، يجب أن يستمر الدعم والتشجيع الحكوميان للاستثمار المحلي في قطاع الدواء والمستلزمات الطبية.

أخيرًا، في القطاع الرياضي، والذي يُعتقد أنه رافد أساسي في اختلاق الأزمة، فمن المعلوم للجميع حتى قبل وقوعها أن الهجوم على دولة قطر تمحور حول ادعاءات التزوير والغش في الحصول على تنظيم بطولة كأس العالم، وهو قد شُنَّ من الصحافة الدولية وبعض المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال حقوق الإنسان، إضافة إلى عدد من الجهات الدولية والإقليمية التي نشرت ادعاءات حول عدم أحقية دولة قطر في الحصول على تنظيم بطولة كأس العالم، وأنه يجب السعي بجميع الطرائق لسحب التنظيم منها بدعوى الغش والتزوير وانتهاك حقوق العمالة. وقد استغلت دول الحصار هذه الادعاءات لدعم بعض المؤسسات الإعلامية والمنظمات الأهلية وجهات أخرى، وتحريضها على مواصلة الهجوم على دولة قطر، بل وقادت حملات كثيرة وموَّلتها لتشويه سمعتها. وبعد حصار دولة قطر، أعلنت تلك الدول عبر بعض منسوبيها عن رغبتها الصريحة في سحب تنظيم بطولة كأس العالم من دولة قطر.

وخلص الفصل الثامن من هذا الكتاب إلى أن الاستثمار في قطاع الرياضة وفر لقطر منذ وقوع الحصار القدرة الخارجية على التأثير في سلوك الدول والمنظمات الإقليمية والقارية والدولية من جهة، والقدرة الداخلية على حماية أمنها القومي وسيادتها واستقلالية قرارها وتمكين اقتصادها وتطوير بنيتها التحتية ومواردها البشرية في الشأن الرياضي من جهة أخرى. وتبرز دلالات هاتين الحجتين من خلال تحليل وتفسير تأثير الركائز الأربع لهذه الاستراتيجيا في تعزيز الصمود القطري في أزمة الحصار، وهي: **أولًا**، استضافة أحداث رياضية قارية ودولية كبرى. **وثانيًا**،

الاستثمار في الرياضة العالمية. وثالثًا، تعزيز العلامة الرياضية. ورابعًا، تطوير الفرق والأندية المحلية والمنشآت الرياضية والبنى التحتية داخل قطر.

ثالثًا: أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات في واقعه العملي

لقد شخّص هذا الكتاب إدارة الأزمة من منظور مختلف، فبيَّنَ أنها أزمة سياسية إقليمية لدولة صغيرة الحجم بالمعايير الدولية ومهددة أمنيًّا وعسكريًّا من جيرانها، وبحث في كونها أزمة مفاجئة صادمة على رغم وجود مؤشرات سابقة لها، وعرض لتأكيد الباحثين أنها أزمة انطوت على ممارسات سياسية واقتصادية واجتماعية غير معهودة انعكست سلبًا في بداياتها على المجتمع القطري وقيادته، التي رفضت الاستسلام والمساس بسيادة بلادها.

وأثبت باحثو الكتاب أن عملية إدارة الأزمات لا تنعكس في كيفية إدارتها من حيث قدرة المؤسسات الحكومية والسياسات العامة واستجابتهما لمواجهتها والتعامل معها فحسب، بل أضافوا جدلية جديدة حول دور القيادة ونمطها - تحديدًا القيادة التحويلية - في إدارة الأزمة وقدرتها على انتهاز الأزمة وتحويلها من محنة إلى منحة وفرصة للتغيير والإصلاح وتطوير السياسات والخطط والإجراءات الإدارية والتنظيمية القائمة في الجهاز الإداري المؤسسي للدولة. ويبدو أن هذه الأزمة قدمت برهانًا على عدم جدوى حصار دولة صغيرة الحجم غنية الموارد ومؤثرة في الساحة الدولية وتُدار من حاكم صغير السن حديث العهد لكنه ذكي وحازم، كما أنها قدمت برهانًا على أن النمط القيادي والفكر الاستراتيجي الاستباقي للقائد السياسي يساهمان مباشرة في التصدي للأزمة ومهدداتها تحديدًا في مراحلها الأولية. وقدم الكتاب جدلية أخرى، وإن كانت تحتاج لتأكيدها إلى مزيد من الدراسة والبحث، وهي أن حصار الدول قد يُساهم إيجابيًّا في التفات القيادة السياسية نحو الشأن الداخلي وبنائه وإصلاحه وتطويره.

وخلص الكتاب إلى تقديم فهم أفضل للكيفية التي يستطيع من خلالها قادة مؤسسات الأزمة التنسيق المنظم عبر شبكة الاستجابة الوطنية لإدارة الأزمة لاستيعاب تداعياتها وتحدياتها ومخاطرها من دون التأثير في استقرار المجتمع المحلي وأمنه، ومن دون المساس بسيادة الدولة. وقدم أنموذج الدوحة لإدارة الأزمات توثيقًا للتعلم المزدوج للأزمة.

استنادًا إلى ما بُحِثَ ونوقِش في فصول الكتاب المختلفة، يمكننا الجدل بأن السياسة القطرية لم تكن مترددة قط في الاستجابة السريعة للأزمة منذ بداياتها، من خلال صنع القرار الفوري، أخذًا في الاعتبار مؤشرات ما قبل الأزمة. واستنادًا إلى جهود التنسيق بين مؤسسات الدولة المختلفة ومكوناتها، فقد حدثت الاستجابة التنظيمية للأزمة وتداعياتها سريعًا وفي الأيام الأولى، وحتى قبل فهم أسباب الأزمة ومضمونها واستيعابها بالكامل؛ فالخيار الوحيد المتوافر أمام القائد السياسي وأعوانه من قادة المؤسسات هو "التصرف فورًا أو عدم التصرف"، و"المسارعة إلى مواجهة الأزمة أو الرضوخ لواقعها ومخاطرها". لقد كانت عمليتا اتخاذ القرارات وتنفيذها سريعتين إلى حد عدم إمكان الفصل بينهما، كأنهما مرحلة واحدة. وكما ذكرنا أعلاه، كان الإدراك المبكر لمؤشرات الأزمة من القائد السياسي وأعوانه عنصرًا مهمًّا في التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها، وانعكس إيجابًا في الاستعداد المُبكر والتنسيق المنظَّم والمكثَّف لشبكة الاستجابة التنظيمية المؤسسية، وهذا ما سعت إليه القيادات القطرية وعملت على استثماره بشكل أفضل وإيجابي في جميع مراحل إدارة الأزمة. وكما أُشير في الفصل الأول من الإطار النظري للكتاب، فإن عدم اتخاذ القرار السريع استجابة للأزمة في بداية وقوعها، أو عدم الامتثال لتداعياتها يمكن أن يكون ذا كلفة وأعباء سياسية

واقتصادية واجتماعية وسيادية عالية المخاطر، لهذا اعتُمِدت شبكة الاستجابة التنظيمية اللامركزية والمرونة في إيجاد الحلول والبدائل الممكنة في مستويات القيادة والمؤسسات والسياسات العامة. إن عملية صنع القرار في جميع مراحل إدارة الأزمة قد تكون أحيانًا عاجلة، وربما مرتبطة بعواقب غير مدروسة، ومن الواضح أن فرض هذه القرارات من القادة القطريين اعتمد على الوقت المتاح لهم لمقارنة الخيارات المختلفة للوصول إلى أفضل خيار.

إن عملية التعلم في جميع مراحل الأزمة تتمثل في التحدي الرئيسي للتعاون والتنسيق المتبادل والمتواصل، ومعرفة وقت التبديل والتحرك بين التنسيق الرأسي أو الأفقي وفقًا للظروف المصاحبة الأزمة ومدى عمقها. كما أن اتخاذ القرار والتنسيق يكونان أسهل إذا نسج القادة علاقات ثقة بين مختلف أصحاب المصلحة المهتمين بمواجهة الأزمة. وفي هذا الشأن، ثبت أن جهود التنسيق المحلي الرأسية والأفقية، سواء مع القيادة السياسية و/أو بين قادة قطاعات الدولة المختلفة ذات الصلة بإدارة الأزمة، كانت عبر فرق مختلفة ومن خلال مستويات قيادية مختلفة وفقًا لأولويات معينة في التنفيذ وبحسب مخاطر الأزمة. ولم يُكتَفَ بتنفيذ أولويات كل قطاع في الاستجابة لتداعيات الحصار، بل كان يجري تقييمه والعمل فورًا على إصلاح أي خلل أو قصور يعتريه ثم تطويره. لقد أدت هذه الجهود المضاعفة في بداية إدارة أزمة الحصار إلى نتائج طيبة لاحقًا عندما بدأت القيادة السياسية حصد ثمار قراراتها المدروسة، والتي تطلبت أحيانًا الدخول في تحالفات وشراكات خارجية كان لها أبلغ الأثر في تجاوز آثار الحصار خلال الشهور الأولى. الجدير بالذكر أن في سبيل تخفيف حدة تداعيات الأزمة، شرّعت القيادة السياسة والقطاعية عددًا من القوانين في المجالات كافة، الدبلوماسية والاقتصادية والسياحية، وسارعت إلى توقيع اتفاقيات مع الولايات المتحدة تتعلق بمحاربة الإرهاب وتمويله، وإنشاء مكتب برلماني دولي في قطر لمكافحة الإرهاب، وإصدار قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، إضافة إلى سن كثير من القوانين التي تؤكد مدى صلابة الاقتصاد القطري وقوته، مثل تشجيع التصنيع المحلي والمشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها وتمويلها في القطاعات كافة، وجذب الاستثمار الأجنبي، فضلًا عن دعم القطاع السياحي الذي كان مقصودًا بالضرر، إذ أتاح المجلس الوطني للسياحة التأشيرات السياحية لكثير من دول العالم.

استنادًا إلى أنموذج الدوحة لإدارة الأزمات، لا بد من إبراز الأخطاء التي تُرتكب في أوقات إدارة الأزمات، وتقديم البدائل الإدارية والسياساتية التي يمكن من خلالها، في الأقل، الحد من نتائج الأزمات المتنوعة والسلبية خلال مراحل تطور الأزمة والعلاقة بين من يديرها والأزمة ذاتها.

لهذا، فإن الدرس الأول من أي أزمة يتركز في أن الأزمات قد تُعَالَج فور وقوعها، وقد تستمر فترة طويلة من أجل معالجتها والعودة إلى الحالة الطبيعية، فتظل متواصلة في الساحتين السياسية والاجتماعية رغم انحسار التهديدات المباشرة أو تلك التي أدت إلى وقوعها. وبناء على ما بُحِثَ في القطاعات المختلفة المتضررة من أزمة الحصار، وبناء على ما تم تعلمه من دروس ومكتسبات، يمكن باحثي هذا الكتاب اقتراح ما يلي:

- اعتماد القيادة السياسية القطرية منهجيةَ إدارة الأزمات بصفتها استراتيجيا دائمة، وتحديثها أولًا بأول، بحيث تصبح خريطة طريق للتعامل مع أي أزمة محتملة ومع تداعياتها ومهدداتها وفرصها، على أن تتضمن هذه الاستراتيجيا القطاعات الحيوية - الاقتصاد، الغذاء، الدواء، المواصلات والنقل - والقطاعين السياسي والدبلوماسي والقطاع الإعلامي.

- إدارة القيادة السياسية وإشرافها مباشرة على تداعيات الأزمة كلها، تحديدًا في مرحلتي بدء الأزمة والسيطرة الاجتماعية، لضمان تجاوز عامل الصدمة والمفاجأة وسعيًا إلى كسب الثقة المجتمعية وطمأنة الناس وحشد دعم ومساندة شبكة الاستجابة التنظيمية وأفراد المجتمع والتحالفات الدولية.
- استثمار القيادة السياسية مهددات الأزمة وتحويلها فرصًا للإصلاح والتطوير الداخلي الطويل الأجل، والعمل على تحقيق مبادرات التطوير وبلوغها في أثناء الأزمة. فمثلًا، يتعين على قادة القطاعات الحيوية - الاقتصاد والغذاء والدواء - المحافظة على مكتسبات الأزمة في هذه القطاعات من خلال اعتماد استراتيجيات وطنية تأخذ في الاعتبار تحديات إدارة الأزمات وتداعياتها بالتنسيق مع الجهات كافة لتكون على أهبة الاستعداد لأي أزمة مستقبلية محتملة.
- اعتماد فكر التعلم المزدوج وممارساته في توثيق الأزمة وتداعياتها، لتعلّم إمكانية تطوير القطاعات الأكثر تضررًا وتهيئتها بشكل مستمر لمواجهة الأزمات المحتملة مستقبلًا. ويشمل هذا أيضًا الاستثمار الأفضل في إعداد الكوادر والقدرات الوطنية وتطويرها لإدارة الأزمات بشكل خاص.

إجمالًا، سعى الباحثون في هذا الكتاب إلى تقديم أنموذج جديد في أدبيات إدارة الأزمات؛ أنموذج يكتنف معايير وافتراضات نظرية محددة يمكن أن تختبر في سياقات أزماتية مختلفة. وجرى في هذا الكتاب فحص دراسة حالة تتعلق بدولة صغيرة الحجم بالمعايير الدولية، ولكنها كبيرة التأثير دوليًا، من خلال شراكاتها وتحالفاتها المتعددة وسمعتها الدولية كوسيط فعال في إدارة النزاعات والعمل الإنساني. وبحث أنموذج الدوحة في إدارة الأزمات في أزمة الحصار السياسية على قطر في عام 2017 كحالة دراسية، وصولًا إلى نتائج مهمة قد تُعتبر إضافة في أدبيات إدارة الأزمات. ولا يعني هذا أن أنموذج الدوحة لإدارة الأزمات هو الأفضل والأصلح لحالات مشابهة ومماثلة. لذلك، فإننا نجعل الباب البحثي مفتوحًا للباحثين لتفحّص هذا الأنموذج في سياقات عربية وغير عربية مختلفة، قد تكون مشابهة من حيث صغر حجم الدولة والتأثير الدولي وقد تكون مغايرة تمامًا. ونشجع هنا الباحثين على تقييم أنموذج الدوحة ونقده وإبراز جوانب القصور والأخطاء التي لم نستطع رصدها والتي عادة ما تُرتكب في أوقات إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، وتقديم البدائل الإدارية والسياساتية التي يمكن من خلالها في الأقل الحد من نتائج الأزمات المتنوعة والسلبية خلال مراحل تطور الأزمة، والعلاقة بين من يدير الأزمة والأزمة ذاتها. إن التعلم في هذه المرحلة متمثل في أن الأزمات المعقدة قد تستمر معالجتها والعودة إلى الحالة الطبيعية فترة طويلة، فهي تظل متواصلة في الساحتين السياسية والاجتماعية، رغم انحسار التهديدات التي أدت إلى وقوع الأزمات. وهناك الأزمات العادية، والتي تكون معالجتها شبه متواصلة، لأنها أزمات تتطور وتتصاعد وتنتهي في عمليات ديناميكية، وأخيرًا هناك بعض الأزمات العادية التي ما إن تنتهي حتى تتصاعد وتشتعل مرة أخرى.